

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zpracování podnikatelského záměru pro malý podnik

Elaboration of a Business Plan for Small Company

Student: Hana Drobiszová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Hana Drobiszová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Zpracování podnikatelského záměru pro malý podnik
Elaboration of a Business Plan for a Small Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení teoretických východisek
 3. Zpracování podnikatelského záměru
 4. Shrnutí a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. roz. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 5.5. 2017


.....
Hana Drobiszová

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, vážené paní Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA., za cenné rady, odborný dohled a čas, který mi věnovala.

Obsah

1	Úvod	5
2	Vymezení teoretických východisek.....	6
2.1	Pojetí podnikání.....	6
2.2	Typy podnikání.....	6
2.3	Cíle podnikání.....	8
2.4	Malý podnik.....	9
2.5	Založení živnosti	10
2.6	Desatero úspěšného podnikatele	11
2.7	Podnikatelský plán.....	13
2.7.1	Struktura podnikatelského plánu pro začínající podnik.....	14
2.8	Technicko-ekonomická studie.....	20
3	Zpracování podnikatelského záměru.....	29
3.1	Titulní strana palačinkárny Palaccini	29
3.2	Realizační resumé.....	30
3.3	Popis Podniku	33
3.4	Makroprostředí	36
3.5	Mezoprostředí	39
3.6	Mikroprostředí.....	42
3.7	Marketingový plán.....	45
3.8	Finanční plán.....	49
3.8.1	Zahajovací rozvaha.....	50
3.8.2	Kalkulace poledního menu	52
3.8.3	Bod zvratu poledního menu	53
3.8.4	Plán tržeb a nákladů.....	55
3.8.5	Předpokládaný cash flow	57
3.8.6	Výkaz zisku a ztráty	57
3.9	Hodnocení rizik.....	60
4	Shrnutí a doporučení	62
4.1	Silné a slabé stránky palačinkárny	62

4.2	Finanční stránka palačinkárny.....	62
4.3	Časový plán	63
4.4	Rizika realizace podnikatelského záměru.....	64
4.5	Doporučení.....	64
5	Závěr.....	66
	Seznam použité literatury.....	67
	Seznam zkratk	69
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době se podnikání stává velkým trendem. Avšak jak podnikání může rychle začít, tak může také rychle skončit. Do podnikání se bezhlavě pouští spousta jedinců, aniž by svůj podnikatelský záměr nejdříve pořádně promysleli a sepsali. Podnikatelský záměr je nejen důležitou součástí pro start-up podniky, ale taky pro podniky, které již nějakou tu dobu existují. Navíc je důležitým zdrojem informací nejen pro firmu, ale také pro investory či banky.

Důležitou nezbytností, než se pustíme do podnikání, je sestavení kvalitního podnikatelského plánu, který je založen na našem podnikatelském záměru. Tento Podnikatelský plán nám pomůže odhalit veškerá rizika, a další nedostatky, na které bychom při podnikání narazili. Z tohoto důvodu je sepsání podnikatelského plánu nezbytným prvním krokem podnikatelů.

Cílem práce je jak seznámení čtenářů s teoretickými východisky, které je nutné pro sestavení podnikatelského záměru znát, tak praktická ukázka podnikatelského záměru sestaveného pro malou firmu.

Práce zahrnuje 5 kapitol, kterými jsou úvod, vymezení teoretických východisek, zpracování podnikatelského záměru, shrnutí a doporučení, a nakonec závěr.

V teoretické části jsou definovány všechny pojmy spojené s podnikatelským záměrem. Nejdříve se dozvíme o pojmu podnikání, jeho typech i cílech. Dále se zaměříme na malé podniky, jejich specifika, význam, jejich výhody i nevýhody. Velká část teoretické části je věnována cílovému tématu, a tím je podnikatelský plán, který vychází právě z podnikatelského záměru, jenž je tématem této práce. Tato podkapitola vás provede jednotlivými kroky, důležitými pro zpracování podnikatelského plánu.

V praktické části této práce, která je zaměřena na podnikatelský záměr malého podniku, budou jednotlivé kroky, které byly vysvětleny v teoretické části, uvedeny do praxe. Pro zpracování záměru byla zvolena palačinkárna.

2 Vymezení teoretických východisek

Tato kapitola je zaměřena na dvě hlavní témata, kterými jsou podnikání a podnikatelský plán. Nejprve se seznámíme s pojmem podnikání, jednotlivými typy podnikání, jeho cíli, a kromě toho si také definujeme malý podnik včetně jeho výhod a nevýhod. Dále se seznámíme s podnikatelským plánem pro začínající podnik a také s jeho strukturou.

2.1 Pojetí podnikání

Pojetí podnikání má nespočet různých definic, avšak ty nejznámější definice podnikání můžeme členit na 4 různé pohledy.

Z pohledu ekonomického se jedná o zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit za účelem zvýšení jejich původní hodnoty.

Z pohledu psychologického je podnikání je činnost stimulována potřebou něco získat či něčeho dosáhnout.

Z pohledu sociologického je podnikání vytváření blahobytu pro všechny zainteresované strany, hledání směru k lepšímu využití zdrojů, a vytváření pracovních míst a příležitostí.

Z pohledu právního (živnostenského) je podnikání soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní účet a za účelem dosažení zisku (Veber a spol., 2012).

2.2 Typy podnikání

Všichni lidé, kteří chtějí podnikat, mají na počátku určitou vizi, tedy představu, jak by měl jeho ideální podnik vypadat neboli čeho by chtěl dosáhnout. Amar Bhidé formuloval pomocí výzkumu v 500 společnostech 5 kategorií podnikání:

Podnikání jako životní styl – Pro mnoho podnikatelů je důvodem k podnikání skutečnost, že nechtějí být zaměstnání. Nechtějí si nechat poroučet a mluvit do práce, a podřizovat se pravidlům ve společnosti. Zkrátka si přejí být svým vlastním pánem. Tito podnikatelé nejčastěji setrvávají na lokálním trhu, a nemají ambice po rozrůstání firmy. Záměrně udržují firmu malou, aby s ní nebylo moc práce. Tito lidé netouží po velkém výdělku, spokojí se s tím, co si vydělají na živobytí. Příkladem může být manikérka nebo kadeřnice, která nejčastěji podnikají v místě svého bydliště (Srpová a spol., 2010).

Zdrženlivé podnikání -Tato skupina podnikatelů bývá o něco více ambicióznější než předchozí skupina. Podniky těchto podnikatelů zaujímají větší část trhu, takže si logicky vydělají i více peněz. Avšak působí jen v daném regionu, za hranice se neodvažují. Příčin může být spousta, ale tou nejčastější příčinou bývá strach z konkurence větších hráčů na trhu (Srpová a spol., 2010).

Nadějné podnikání – Tito podnikatelé mají vysoké ambice stát se jedničkou na lokálním nebo dokonce i na regionálním trhu. Neustále hledají možnosti, jak být lepší než ostatní, proto také často pracují na inovacích. Na druhou stranu i tato skupina zná svou hranici, a nezačínají boj s opravdovými velikány (Srpová a spol., 2010).

Podnikání s potenciálem rychlého růstu – Existuje jen velmi málo podnikatelů, kteří by se do tohoto podnikání pouštěli. Východiskem pro tento typ podnikání je myšlenka vyvinout zcela nový produkt, který na trhu neexistuje. Cílem je tedy vytvořit nový trh, a následně ho ovládnout. K tomu je potřeba intenzivní příprava jak analýzy trhu, tak profesionálního vedení (Srpová a spol., 2010).

Revoluční podnikání – Revolucionář se objeví jednou maximálně dvakrát za deset let. Tento podnikatel se nespokojí jen s ojedinělým produktem, pro který vytvoří nový trh. Tito podnikatelé se objevují s takovou novou koncepcí, že stávající firmy nejsou schopni udržet krok (Srpová a spol., 2010).

2.3 Cíle podnikání

Podnik by měl mít tři základní cíle. Jedním z ekonomických cílů je **zisk**. Jak už vyplývá z právní definice podnikání, jde o činnost vykonávanou za účelem zisku. Vliv na velikost zisku nemá pouze vlastník, ale také zručnost a šikovnost zaměstnanců, a také dostupnost zdrojů. Zásadním vlivem je ale míra uspokojení potřeb zákazníků, což je skutečnost, že si produkt na trhu najde zákazník, kteří budou za daný produkt ochotni zaplatit odpovídající cenu. Zisk je definován jak rozdíl mezi výnosy a náklady. Podnikatel ale musí na paměti, že dosahování zisku nezaručuje hladkou cestu v pokračování činnosti, a není ani zárukou dosahování zisku v budoucnosti. Další skutečnost, kterou by měl podnikatel znát, je, že zisk je ovlivnitelný účetními postupy, které omezují jeho srovnatelnost. Navíc účetní zisk nezohledňuje ani míru rizika, s níž je zisk dosažen. Tyto důvody jsou jasnou příčinou toho, že v dnešní době není zisk pokládán za základní cíl podniku (Srpová a spol., 2010).

Dalším ekonomickým cílem je **tržní hodnota podniku**, která se stává dlouhodobým cílem podnikání. Tržní hodnota podniku je cenou, za kterou by bylo možné podnik prodat. A jak se taková hodnota podniku určuje? Nejjednodušší je určení u akciových společností. Hodnota akciové společnosti se vypočítá jako součin počtu akcií a aktuální tržní kurz akcií. Určení tržní hodnoty tímto způsobem, ale nemusí odpovídat skutečné hodnotě firmy, protože kurz akcií je ovlivněn řadou faktorů (Srpová a spol., 2010).

Hlavním cílem podnikání je tedy **maximalizace tržní hodnoty podniku**. Tržní hodnota, o které byla zmínka v předchozím odstavci, není představována jen součtem hodnoty majetku. Je tvořena také činnostmi a dovednostmi zaměstnanců, kteří přinášejí užitek vlastníkům. V současnosti je cílem podnikání maximalizovat hodnotu podniku pro vlastníky při respektování zájmů stakeholderů, tedy těch, kteří mají vliv na podnikání. Za stakeholdery se považují zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé, stát a vlastníci. Hodnota podniku je dána současnou hodnotou budoucích výnosů, které bude podnik generovat po dobu své životnosti (Srpová a spol., 2010).

2.4 Malý podnik

Pojem malý podnik můžeme členit do tří různých pojetí podle:

- doporučení Evropské komise,
- statistického úřadu EU,
- ČSSZ.

Podle doporučení Evropské komise je malý podnik definován jako podnik, který má maximálně 50 zaměstnanců, jeho roční obrat je do 10 mil. EUR, a aktiva dosahují maximálně 10 mil. EUR. Podle statistického úřadu EU je malý podnik definován podle počtu zaměstnanců, kterých může být maximálně 20. ČSSZ definuje malý podnik také podle počtu zaměstnanců, jejichž maximálně výše je 25 zaměstnanců (Srpová a spol., 2010).

Význam malého podniku

Malé podniku jsou pro daný stát významné, neboť jsou důležitým zdrojem růstu a vytváření pracovních míst. Spolu se středními podniky mají velký význam pro růst konkurenceschopnosti a jsou také největším evropským zaměstnavatelem, neboť malé a střední podniky často přijímají zaměstnance propuštěné velkými podniky. Kromě toho také reprezentují místní kapitál, protože mnoho malých firem, jako jsou například kavárny a další provozovny služeb, utvářejí urbanizaci měst a oživují prostor. U podnikatelů malých a středních podniků platí, že v daném regionu, ve kterém podniká, zpravidla i bydlí. Takto se stávají velkou posilou pro daný region, neboť mu napomáhají snížit nezaměstnanost, a poskytují mu další ekonomické přínosy, jako je například sponzorování různých charitativních či sportovních akcí (Srpová a spol., 2010).

Výhody a nevýhody malých podniků

Mezi hlavní výhody malých podniků patří:

- flexibilita; schopnost rychle se přizpůsobit požadavkům a změnám trhu,
- jednoduchá organizační struktura, a s tím související osobní vztah se zaměstnanci,
- blízký vztah k zákazníkovi,
- méně rozsahově náročná administrativa,

- menší náročnost na činnosti na suroviny a energii.

Nevýhodou neboli omezením malých podniků je:

- obtížný přístup ke kapitálu; dosáhnout úvěru je pro malé podniky obtížnější než pro podniky velké,
- nízké výdaje na inovace, vědu a výzkum; i přesto, že tito podnikatelé často inovují, nemohou si dovolit vysoce nákladné inovace,
- z finančního hlediska si často nemohou dovolit zaměstnat špičkové vědce a manažery,
- zvyšující se počet změn v právních předpisech a požadavcích klade na podnikatele nemalý nátlak,
- nemají plný přístup k nejnovějším informacím, takže nejsou schopni plně využívat aktuální dostupné znalosti (Veber a spol., 2012).

2.5 Založení živnosti

Již jsme si definovali pojem živnostenského podnikání, a teď si popíšeme, jak se živnost zakládá. V první řadě si musíme zjistit, jaký druh živnosti budeme provozovat. Druh živnosti se odvíjí od náplně podnikání. K určení druhu živnosti budeme potřebovat živnostenský zákon, ve kterém se dozvíme, pod jaký druh námi plánovaná živnost spadá a jaké podmínky musíme splnit, aby mohla být daná živnost provozována. Živnosti členíme na dva základní druhy, kterými jsou živnosti ohlašovací a koncesované. Živnosti ohlašovací na rozdíl od koncesovaných živností nevyžadují souhlas státu, tudíž podmínky k získání živnostenského oprávnění, které je třeba splnit, nejsou moc náročné. Pro vznik živnostenského oprávnění je nutná zejména vůle podnikatele, a ne vůle živnostenského úřadu, jak je tomu u živností koncesovaných. Živnosti ohlašovací se dále dělí na další tři podskupiny, kterými jsou živnosti volné, řemeslné a vázané. Každá podskupina živností musí splňovat všeobecné podmínky, kterými jsou:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,

- bezúhonnost (Štěpánová, 2007).

Ohlašovací živnosti volné – Pro provozování této živnosti musí být splněny pouze všeobecné podmínky. Zvláštní podmínky není třeba dokládat.

Ohlašovací živnosti řemeslné – Pro provozování je nutné splnit jak všeobecné podmínky, tak zvláštní podmínku, kterou je příslušné vzdělání v daném oboru, doložené výučním listem nebo dokladem o ukončení středního, vyššího odborného nebo vysokoškolského vzdělání. Toto vzdělání lze také nahradit min. šestiletou praxí v daném oboru.

Ohlašovací živnosti vázané – Pro provozování je nutné splnit všeobecné podmínky včetně zvláštních podmínek, které zahrnují doložení dokladu o příslušném vzdělání, a navíc (pokud je požadováno) také praxi.

Koncesované živnosti vyžadují splnění přísnějších podmínek, které zahrnují určitou speciální odbornou způsobilost včetně prokázání o spolehlivosti. K obdržení živnostenského oprávnění je nutná jak vůle podnikatele, tak vůle živnostenského úřadu, nebo státní moci (Štěpánová, 2007).

2.6 Desatero úspěšného podnikatele

Následný text je orientován na jednotlivá přikázání, kterými by se měl podnikatel řídit ve své každodenní činnosti. Přikázání mohou být pro firmu přínosem v podobě úspěšného podnikatele.

Vytrvalost; úspěšnost firmy nemůžeme očekávat ihned, chce to čas. Z výskytu případného nezdaru by neměl podnik polevit, ale naopak vzít si z něj ponaučení.

Sebedůvěra; podnikatel musí věřit svým schopnostem a také umět zhodnotit rizika, neboť sebedůvěra je pramenem úspěchu.

Odpovědnost; podnikatel musí nést zodpovědnost nejen za placení daní a dodržování zákonů, ale také za závazky dodavatelům. Musí dodržovat smluvní podmínky se svými zákazníky a pracovní podmínky se svými zaměstnanci.

Nezodpovědnost se projeví formou sankcí, pokut či různých postihů plynoucích z nedodržení smluv a předpisů.

Informovanost; podnikatel musí mít část předpokladů pro podnikání vrozených a část získaným vzděláním. S tímto však podnikatel nekončí, protože jestli chce vést firmu úspěšně, musí se pravidelně informovat o změnách. Změnách, které mohou nastat u zákazníků, dodavatelů, konkurentů, na trhu, či může jít o změny ekonomické nebo politické.

Iniciativní chování; podnikatel by měl činit dříve, než ho o to někdo požádá, eventuálně je pak k tomu událostmi donucen.

Využití silných stránek osobnosti a příležitostí; podnikatel by měl poznat své silné stránky a dokázat je využít. Měl by také neustále sledovat své okolí, a hledat příležitosti pro zdokonalení svého podnikání.

Koncepce cena – kvalita – čas; Chce-li být podnikatel ve svém podnikání úspěšný, musí věnovat pozornost základním konkurenčním atributům, kterými jsou cena, kvalita a čas. Pro úspěch nestačí jen vábit zákazníky na nižší cenu, než má konkurence. Cena musí odpovídat kvalitě, a podnikatel by měl pružně reagovat na požadavky zákazníků.

Úsilí o úspěch; v podnikání rozlišujeme dvě stránky úspěchu – subjektivní a objektivní. Objektivním úspěchem je myšleno dosažení zisku a subjektivním úspěchem je naplnění představ podnikatele, tedy úroveň činnosti, která přispívá k jeho seberealizaci, a která je u každého podnikatele individuální.

Racionální chování; tržní ekonomika vyžaduje, aby podnikatel přemýšlel racionálně. Uvažovat racionálně znamená vytvořit různé varianty a následně je zvážit, a vybrat z nich tu nejlepší.

Respektování okolní reality; jelikož podnikatel podniká v prostředí, které se neustále globalizuje, platí pro něj řada zákonů, a další skutečnosti, které musí respektovat (Veber a spol., 2012).

2.7 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán slouží zpravidla k dvěma účelům. Jednak je interním dokumentem, který je základem vlastního řízení firmy. Velký význam má také externí uplatnění podnikatelského plánu, a to v případě, že firma plánuje financovat realizaci projektu s pomocí cizího kapitálu. V takovém případě je důležité přesvědčit poskytovatele kapitálu o nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije. Poskytovatelem kapitálu může být například banka. Ta totiž pečlivě zvažuje a hodnotí projekt i firmu, jak z hlediska výnosnosti vložených prostředků, tak jejich návratnosti i existujícího podnikatelského rizika. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán tak může podstatně ovlivnit získání potřebného kapitálu. Podnikatelský plán umožňuje porovnat tento plán se skutečností. Pokud se vyskytují nějaké odchylky, pomáhá identifikovat, kde se vyskytují, v jaké míře a proč. Kromě toho, pomáhá plánovat výdaje, a nakonec také pomáhá získat lepší podmínky od dodavatelů a jiných institucí. Pokud se podniku daří dobře, podnikatelský plán ukáže, kdy začne zvýšený prodej vyžadovat i vyšší provozní kapitál. A naopak, pokud se podniku nevede dobře, podnikatelský plán upozorní, že je nutné situaci ihned řešit, aby podnik mohl dostat svým závazkům (Koráb a spol., 2007). Základem všech druhů podnikatelských plánů je zodpovězení tří stěžejních otázek.

Kde se nyní nacházíme? Tato otázka dává na zřetel provedení důkladné analýzy situace, ve které se podnik právě nalézá. Jedná se o analýzu nejen interního prostředí, ale i externího prostředí. Je důležité porozumět našemu produktu či službě, zjistit, zda jsou lepší či horší než produkty či služby našich konkurentů z pohledu našich zákazníků. Dále musíme porozumět, kdo jsou naši zákazníci, co, proč a jak od nás nakupují. Jaké jsou naše silné stránky a slabosti? Jaké jsou příležitosti a hrozby, které nás čekají na trhu (Koráb a spol., 2007)?

Kam se chceme dostat? U této otázky se nejedná pouze o situace spojené s dalším rozvojem nebo růstem podniku, ale také o situace spojené s obranou podniku jako takovou a s obrannou strategií, respektive potřebou udržet se na trhu. Rozhodněme, jaké jsou naše celkové cíle pro podnikání a pro nás osobně. Poté vytvořme specifická měřítka, která nám dají signál, že naše cíle byly dosaženy. K tomuto účelu lze využít techniku SMART (Koráb a spol., 2007).

Jak se tam chceme dostat? Jedná se o upřesnění jednotlivých druhů zdrojů a metod nezbytných pro to, abychom dosáhli vytyčených podnikatelských cílů (podnikatelských strategií). Při tomto plánování vytvoříme strategii, jak dosáhneme svých cílů. Stanovíme tedy způsob, jak uvést jednotlivé oblasti jako marketing, finance, operace a lidi do vzájemného souladu (Koráb a spol., 2007).

2.7.1 Struktura podnikatelského plánu pro začínající podnik

Aby byl podnikatelský plán skutečně dobrý, nezáleží jen na vizuální stránce, nejdůležitější je jeho obsah. Proto by měl podnikatelský plán splňovat tyto čtyři body:

- jednoduchost a srozumitelnost,
- přesnost a stručnost,
- reálnost a logičnost,
- komplexnost a pravdivost (Koráb a spol., 2007).

Kromě těchto 4 základních požadavků, by podnikatelský záměr neměl být z hlediska tržního potenciálu příliš optimistický, neboť to může snížit důvěryhodnost u bank či investorů. Na druhou stranu by neměl být ani příliš pesimistický, protože podceňování projektu nemusí být v očích investora příliš atraktivní. Rozhodně bychom při zpracování záměru neměli zakrývat slabá místa, ani rizika projektu. Pokud investor objeví v podnikatelském záměru neuvedenou negativní okolnost, akorát to oslabí jeho důvěru v náš projekt. Identifikace rizik naopak poukazuje na připravenost managementu ve zvládnutí případných problémů. Důležité je také zdůraznit, že podnikatelský záměr by měl také upozornit na silné stránky podniku, a na veškeré konkurenční výhody (Fotr a Souček, 2005).

Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik odlišný, protože každý podnik si ho zpracovává po svém. Jsou ale atributy, které by měl obsahovat každý podnikatelský plán. Těmi základními částmi jsou:

Titulní strana

Každý slušně zpracovaný dokument by měl obsahovat titulní stranu, která stručně identifikuje podnik. Identifikací se myslí uvedení údajů, jako je název a sídlo podniku, jména podnikatelů, kontakty (email, telefon), popis podniku a povaha

podnikání a další identifikační údaje o podniku. Za titulní stranou by se měl nacházet obsah dokumentu včetně seznamu příloh. Kromě toho může být tato část doplněná úvodem či účelem dokumentu. (Koráb a spol., 2007).

Exekutivní souhrn

Tato kapitola se většinou zpracovává až po sepsání celého podnikatelského plánu, a to proto, že by v konečné podobě měla představovat stručný výtah z celého podnikatelského plánu. Maximum rozsahu jsou obvykle 2 až 3 stránky. Měla by tedy čtenáři poskytnout velmi stručné, ale ve velmi hutné formě důležité informace o podnikatelském záměru, na čem stojí a jaké má cíle, kým a jak bude realizován, a kolik co bude stát. Je to tedy resumé celého podnikatelského plánu, které stručně a výstižně popisuje:

- **zakladatele/manažera** a další klíčové lidi s uvedením důvodů, proč bude podnikatelský záměr právě tímto zakladatelem úspěšně realizován,
- **produkty/služby**, o kterých je zmíněno, proč jsou pro trh atraktivní,
- **trh**,
- **strategie**, pomocí níž bude dosaženo vytyčených cílů,
- **silné stránky**, neboli všechna pozitiva zakládaného podniku,
- **klíčová finanční data** ve formě tabulky,
- **potřebné finanční zdroje** a jak s nimi bude naloženo.

Profesionální uživatelé podnikatelského plánu jako jsou bankéři a investoři považují za samozřejmost, že tuto kapitolu v podnikatelském záměru naleznou, protože se jejich posuzování plánu odvíjí právě od nahlédnutí do této kapitoly. Samozřejmě pokud píšeme podnikatelský plán pro svou vlastní potřebu, nemusíme tuto kapitolu nějak dramatizovat (Koráb a spol., 2007).

Popis podniku

Tato část podnikatelského plánu obsahuje podrobný popis podniku. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, také se v něm definuje strategie podniku a cíle včetně cesty k jejich dosažení. V této části jsou klíčovými prvky:

- **Výrobky nebo služby** – Jedná se o prezentaci výrobků či služeb, prostřednictvím nichž bude podnik zajišťovat výnosy a zisk. Popis

produktů a služeb by měl jít do takové hloubky, aby z něj bylo zřejmé, na čem je založeno přesvědčení, že tyto produkty budou pro trh zajímavé a konkurenceschopné, a z jakých základních komponent, služeb či jiných subdodávek je chceme vyrábět, případně co budeme vyrábět my sami, a co budeme zajišťovat outsourcingem.

- **Umístění/lokalita a velikost podniku** – Kromě poštovní adresy bychom měli také uvést, zda využíváme vlastních nemovitostí, nebo jestli jsou prostory pouze pronajaté. V případě nájmu je důležité vysvětlit, jak máme zajištěnou nájemní smlouvu pro případ výpovědi.
- **Přehled personálu podniku/ organizační schéma** – Znázornění, jak je podnik strukturovaný. Popis a zdůvodnění organizační struktury, a představení manažerského týmu, který bude daný podnikatelský plán realizovat, respektive který bude náš podnik řídit. Do organizační struktury patří i zamyšlení, jak bude vypadat řízení toku informací a styl řízení. Dle charakteru podniku by měla být také ujasněna zaměstnanecká politika, která by měla zahrnovat, jaké lidi, s jakou kvalifikací potřebujeme, jejich počet, a jakým způsobem je zamýšlíme získat na trhu práce. Vyplatí se uvést v přílohách popisy pracovních míst s jasně definovanými povinnostmi, kompetencemi a základními osobnostními charakteristikami.
- **Veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení.**
- **Průprava podnikatele – znalosti, praxe, reference (Koráb a spol., 2007).**

Externí prostředí

Zde je zahrnuta analýza trhu, která zahrnuje analýzu konkurenčního prostředí, která zaznamená všechny důležité konkurenty včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit úspěch našeho podniku. Dále se provádí analýza makroprostředí pomocí PEST nebo PESTLE analýzy (Koráb a spol., 2007).

Metoda PESTLE umožňuje analyzovat faktory vnějšího prostředí, které by mohly pro podnik znamenat budoucí příležitosti a hrozby, přičemž vnější prostředí je dáno faktory:

- politickými,
- ekonomickými,
- sociálními,
- technologickými,
- legislativními,
- ekologickými.

Účelem PESTLE nebo PEST analýzy je zodpovědět tři podstatné otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik nebo na jeho část?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejvýznamnější

(Grasseová a spol., 2010)?

Dodavatelé jsou pro náš podnikatelský záměr také velmi důležití. Proto si nejdříve určíme podmínky, které jsou pro nás při výběru dodavatele klíčové, a podle těchto kritérií vybereme nejvhodnějšího dodavatele. V neposlední řadě je také nezbytná analýza zákazníků na základě segmentace trhu (Koráb a spol., 2007).

Marketingový plán

Tento plán se dá považovat za strategický plán podniku, už kvůli tomu, že naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá na trhu prosadit. Marketingový plán pro období vstupu na trh se většinou odlišuje od marketingového plánu již úspěšně fungujícího podniku. Tím se myslí zavádějící cenová politika, která se bude lišit od pozdějších běžných cen. Nástrojem pro sestavení tohoto plánu bývá často **marketingový mix**, který se skládá z charakteristiky produktu, cenové politiky, podpory prodeje a distribuce. (Koráb a spol., 2007)

Operační plán

„Vzniká na základě rozpracování strategie podnikatelského plánu (v případě malého podniku marketingového plánu). Jedná se o jeho realizaci v čase, do podoby operačních detailů, jejich vzájemných souvislostí a návazností (Koráb a spol., 2007, str. 85).“

Jestliže je výroba důležitou součástí podnikatelského záměru, může být částí operačních detailů také popis vlastní výroby. Obsahem operačního plánu je tedy projektové zpracování realizace podnikatelského plánu, které se skládá z jednotlivých kroků, vymezených klíčových činností, aktivit realizace, a jejich časových návazností. K tomuto účelu může posloužit například kritická cesta, kde hledáme očekávaný čas pro dokončení projektu. Nejčastější metodou je však Ganttův diagram, který znázorní naplánované posloupnosti činností v čase (Koráb a spol., 2007).

Personální zdroje

Uvedení této kapitoly do podnikatelského plánu závisí na rozsahu podnikání, tedy jestli se jedná o mikrofirmu či větší firmu. U mikrofirem může být tato kapitola zbytečná, a tak postačí informace o vlastníkově, a o jeho kvalifikacích a zkušenostech zahrnout do kapitoly Popis Podnikání. Vyžaduje-li firma větší tým pracovníků je třeba personální oblast detailně zpracovat. Tedy popsat kdo a v jakém počtu bude vykonávat určitou pracovní pozici, jakou musí mít požadovanou kvalifikaci, jakým způsobem budou na tyto pozice pracovníci hledáni a najímání, v jaké výši se budou pohybovat jejich platy, jaké budou jejich benefity (Koráb a spol., 2007).

Finanční plán

Finanční plán představuje velmi důležitou součást podnikatelského plánu, protože ukazuje, nakolik je podnikatelský plán ekonomicky reálný.

Finanční plán by měl obsahovat tři nejdůležitější oblasti:

- Předpoklad příslušných náklad. a výnosů s vyhlídkou alespoň na tři roky. (Výkaz zisku a ztrát) Jsou zde zahrnuty očekávané tržby i kalkulace nákladů.
- Odhad rozvahy, poskytující informace o finanční situaci firmy k určitému datu.

- Vývoj peněžních toků (cash-flow).

Mimo jiné také může obsahovat:

- Seznamy finančních potřeb firmy
- Seznamy a aplikace vlastních zdrojů, fondů, např.: půjček, úvěrů, dotací (Koráb a spol., 2007).

Hodnocení rizik

Jakýkoliv podnikatelský plán v sobě nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že se reálné výsledky budou lišit od těch očekávaných. Proto by měla být součástí každého podnikatelského plánu i analýza rizik, která se snaží zabránit negativním dopadům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů. Existují čtyři klíčové kroky pro řízení rizika:

1. Identifikace rizikových faktorů – výpis všech příčin, kvůli nimž se plán může „zvrtnout jinak“, než bychom chtěli. Nejsložitější jsou k posouzení rizika spojená s externími faktory, tedy vývojem trhu, chováním zákazníků, konkurence apod. Často se vychází ze slabých stránek a ohrožení zachycených ve SWOT analýze.
2. Kvantifikace rizik – Číselné vyjádření rizika pomocí vhodných technik či selského rozumu. Například odhadnutí pravděpodobnosti výskytu nechtěného faktoru a odvození možných důsledků.
3. Plánování krizových scénářů – Příprava strategií, plánů, postupů, politik a procedur podniku v případě stupňování rizikového faktoru. Při procesu tvorby a výběru krizových scénářů by také měla být součástí jednoduchá finanční analýza dopadů různých variant na firmu. Finanční hledisko umožní odpovídající výběr vyhovujícího krizového scénáře z množiny různých postupů.
4. Monitoring a řízení – Součást implementace, tedy realizační fáze plánu. Jedná se o průběžnou i trvalou kontrolu a sledování s rizikem souvisejících faktorů. Následně se rozhoduje o zavádění a řízení odpovídajících kroků, tzn. přistoupení na režim připraveného krizového scénáře ke snížení negativních vlivů (Koráb a spol., 2007).

Přílohy

Zde jsou uvedeny veškeré materiály, které nelze začlenit do textu podnikatelského plánu. V textu podnikatelského plánu nesmí však chybět na jednotlivé přílohy odkazy (Koráb a spol., 2007).

2.8 Technicko-ekonomická studie

Účelem technicko-ekonomické studie je zpracování technických, ekonomických, manažerských, finančních a dalších aspektů pro projekt. Studie by měla poskytnout veškeré informace, které poslouží k celkovému vyhodnocení projektu, které nám pomůže rozhodnout, zda projekt přijmeme nebo zamítneme. Náplní technicko-ekonomické dokumentace by měly být tyto složky:

- velikost výrobní jednotky,
- umístění výrobní jednotky,
- organizace a řízení,
- lidské zdroje,
- marketingová strategie a analýza trhu,
- materiálové vstupy,
- finanční analýza,
- plán realizace.

Všechny tyto složky mohou a nemusí být součástí technicko-ekonomické dokumentace. Vše záleží na rozsahu podnikání, a na zvážení podnikatele, které složky zahrne do záměru, případně kterým se bude věnovat podrobněji, a kterým naopak méně (Fotr a Souček, 2005).

Velikost výrobní jednotky

Vstupem pro stanovení velikosti výrobní jednotky jsou výrobní programy či programy služeb. Velikostí výrobní jednotky je míněna výrobní kapacita podniku. Pokud zvolíme menší výrobní jednotku, která je založena spíše na pesimistickém předvídání prodeje, je výhodou snížené riziko nevyužití výrobní kapacity v případě nižšího prodeje. Na druhou stranu při vyšší poptávce má firma vyšší jednotkové náklady než při plném využití kapacity větší jednotky. U velké výrobní jednotky

můžeme volit nižší ceny, neboť výrobní náklady jsou menší. Vzniká ale silné riziko, že při poklesu poptávky, které vede jen k částečnému využití výrobní kapacity, dojde ke snížení zisku, nebo se podnik může ocitnout ve ztrátě. S ohledem na riziko může být pro podnik prospěšná strategie založená na etapové výstavbě, při které se v první etapě vytvoří výrobní jednotka menší velikosti, která bude v budoucnu schopna rozšíření. Na základě vývoje poptávky v následujících etapách může nastat zmiňované rozšíření výrobní kapacity (Fotr a Souček, 2005).

Umístění výrobní jednoty

Umístění podniku představuje jedno ze zásadních rozhodnutí, neboť toto rozhodnutí má výrazný dopad na zisk. Při lokalizaci se hledají takové příležitosti, které budou minimalizovat náklady a zároveň maximalizovat výnosy. Špatná volba místa podnikání může být jedna z hlavních příčin ztroskotání podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Výběr umístění podnikatelské jednotky můžeme rozdělit do dvou fází. V první fázi se zvažuje volba lokality. Při výběru lokality musíme zvážit řadu požadavků. Jedním z požadavků je doprava. Není důležitá pouze dostupnost silnic v blízkosti podniku, ale také dostupnost městské hromadné dopravy, aby se k danému podniku mohli zákazníci snáze dostat. Dalším požadavkem může být také energie a voda. Pro některé podniky jsou požadavky na kvalitu a kvantitu vody, energie či paliv velmi důležité. Příkladem může být dostupnost pitné vody pro restauraci v dané lokalitě. Kumulace obyvatel v dané lokalitě je pro podnik také podstatná, protože čím méně obyvatel bude lokalita mít, tím méně zákazníků můžeme očekávat. Kromě těchto třech požadavků je významný také vliv projektu na životní prostředí. Tento požadavek se bude týkat hlavně průmyslových podniků, či jiných podniků, které produkují toxické látky. V takovém případě je nutné sepsat opatření pro eliminaci těchto nepříznivých účinků. Po zvážení nejvhodnější lokality je na řadě rozhodnutí, zda dojde k výstavbě podniku, nebo jestli si prostory pronajmeme, či odkoupíme (Fotr a Souček, 2005).

Organizace a řízení

Při organizování se vychází ze stanovených úkolů a z nezbytnosti zajistit jejich splnění. K tomu je potřeba znát postup vykonávání dané práce a vědět, kdo a kde ji bude vykonávat. Delegování neboli přidělování úkolů je část z celkové práce, která je

přidělena jednotlivcům nebo jednotlivým organizačním útvarům. Delegovat můžeme především úkoly a práce, které se často opakují a jsou rutinní. Dále se při delegování přidělují mezi zaměstnance i pravomoci k řešení úkolů a odpovědnost za jejich splnění. Klíčová je v podniku organizační struktura, která znázorňuje vnitřní uspořádání podniku pomocí organizačního schématu. Organizační schéma znázorňuje jak organizaci činností, které v podniku probíhají, ale také kdo koho řídí. Jednoduše řečeno znázorňuje rozdělení pravomocí a odpovědnosti (Klínský a Münch, 2013). Organizační struktura malého podniku by měla být jednoduchá a přehledná, tak aby usnadňovala řízení i kontrolu. U jednoduché organizační struktury se vytváří osobní kontakt mezi nadřízeným (vedením) a zaměstnanci, který má za následek snižování anonymity (Mikušová, 2004).

Pro malé podniky je typicky využívána liniová organizační struktura, která je jednou ze základních typů uspořádání. V podniku s touto organizační strukturou má každý zaměstnanec pouze jednoho nadřízeného, tudíž zaměstnanec musí přijímat příkazy pouze od něho (Klínský a Münch, 2013).

Lidské zdroje

Pro realizaci projektu je potřeba zajistit potřebné pracovní síly s vhodnou kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. Tato studie by měla určit potřebné počty pracovní síly, a kvalifikační požadavky, které zahrnují požadavky na vzdělání, praxi, dovednosti a zkušenosti. Kromě toho je důležité stanovit výši osobních nákladů, kterými jsou: hrubá mzda, plat, náklady na sociální a zdravotní pojištění, odměny a prémie (Fotr a Souček, 2005).

Podnik je součástí určitého kulturního systému, který si utváří svou vlastní firemní kulturu. Firemní kulturou je určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, které ovlivňují myšlení a jednání zaměstnanců, ale také celkovou atmosféru podniku. Je to tedy soubor sdílených hodnot, představ a norem v podniku. Tyto soubory charakterizují chování zaměstnanců a tím utvářejí „obrázek“ podniku (Šigut, 2004).

Marketingová strategie a analýza trhu

Cílem marketingového výzkumu je získat a analyzovat informace o trhu a jeho okolí. Hlavními faktory této analýzy jsou konkurence, poptávka, potřeby a chování

zákazníků, produkty konkurence a její marketingové nástroje. Když získáme a vyhodnotíme potřebné marketingové informace, je dále potřeba:

Určit cílový trh projektu, včetně definování trhu (určení skupin zákazníků, a regionů, kde působí podniky stejného zájmu, včetně regionu, kde bude působit náš podnik, stabilitu poptávky), popisu výrobků či služeb (včetně jejich kvality, šíře sortimentu, designu, balení záručních podmínek), cenové hladiny (včetně podmínek placení), podpory prodeje (včetně reklamy) a distribučních kanálů (Fotr a Souček, 2005).

Analyzovat zákazníky; zjistit co se na trhu nakupuje, proč se to nakupuje, kdo si výrobky kupuje, kdo rozhoduje o nákupu, kolik a kdy se ho nakupuje, a jaké jsou motivy kupujících (Fotr a Souček, 2005).

Analyzovat konkurenci; analyzovat současné konkurenty, potencionální konkurenty i substituty. U konkurentů je potřeba zjistit jejich podíl na trhu, poznat jejich cíle, chování, i silné a slabé stránky. Dobré je také zvážit možné riziko vstupu dalších potencionálních konkurentů na trh (Fotr a Souček, 2005).

Analyzovat distribuční kanály; které spojují výrobce s konečným spotřebitelem. Distribučními kanály jsou velkoobchod, maloobchod nebo přímá distribuce. Podstatné je zvážit výhody a nevýhody jednotlivých distribučních kanálů (Fotr a Souček, 2005).

Analyzovat obor; neboli posoudit životaschopnost daného oboru. Určit, v kterém stádiu životního cyklu se právě daný obor nachází, a kromě této analýzy také posoudit sílu konkurence v daném oboru (Fotr a Souček, 2005).

Určit budoucí vývoj poptávky; jedná se nejobtížnější fázi marketingového výzkumu. Vychází se z předchozích fází marketingového výzkumu, která zahrnuje vývoj nabídky a poptávky v posledních letech, a konkurenčního stavu (Fotr a Souček, 2005).

Marketingový mix

Marketingový mix slouží jako nástroj, který používají podniky k dosažení svých marketingových cílů. Jeho základní složky jsou 4P – produkt, cena, distribuce, propagace (Fotr a Souček, 2005).

Produkt – Aby mohl být podnikatelský záměr životaschopný, musí jeho výrobky najít uplatnění na trhu. Proto je nutné určit výrobní sortiment, zda budeme vyrábět jeden druh výrobku či více různorodých výrobků. Stanovíme tedy:

- šíři a hloubku sortimentu
- návrh výrobku
- způsob balení, poprodejní služby a servis a záruční podmínky.

Cena – Stanovení cen ovlivňuje řada faktorů. Mezi ty hlavní faktory patří: výše nákladů, ceny výrobků či služeb konkurence, cenová elasticita, slevy a platební podmínky. Při stanovení ceny je užitečné provedení testu cenové citlivosti, který nám pomůže určit optimální prodejní cenu výrobku či služby z pohledu zákazníků.

Distribuce – Při distribuci se ptáme na otázku „Jak dostat produkt či službu od výrobce k zákazníkovi?“ Odpovědí na tuto otázku jsou distribuční cesty. Základní distribuční cesty představují velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. Při volbě distribučních cest musíme přihlížet na logistické aspekty, jako jsou dodací podmínky, prostředky přepravy, řízení zásob i ochrana zboží při přepravě (Fotr a Souček, 2005).

Propagace – Je nutná hlavně při zavádění nového produktu na trh, ale také při udržení tržní pozice, či dosažení cílů podniku (Fotr a Souček, 2005). Mezi formy prodeje se řadí reklama, public relations, osobní prodej, podpora prodeje a přímý marketing. Tyto nástroje nazýváme komunikační mix.

Reklama bývá označována jako jednosměrná forma komunikace, která nemusí vždy vyvolat pozornost příjemce. Jedná se tedy o neosobní formu masové komunikace. Cílem reklamy je oslovit široký okruh veřejnosti, avšak díky neosobnosti může být méně přesvědčivá. Reklama je také často označována za „nejhlasitější“ složku komunikačního mixu, neboť se s ní denně setkáváme na televizních obrazovkách, či dalších sdělovacích prostředcích, a proto není tedy možné si ji nevšimnout. Mezi nejčastější nástroje reklamy patří televize, tisk, venkovní reklama, rádio, internet či kino (Zamazalová, 2010).

Podpora prodeje je také formou neosobní komunikace. Jedná se o marketingové aktivity, které mají účelně podpořit nákupní chování zákazníků. Účinek nástrojů podpory je však časově omezený. Cílem podpory prodeje je vyvolání zájmu o

nové produkty, prohloubení vědomostí o výrobcích, získání nových zákazníků a posílení doprodeje výrobků. K prostředkům podpory prodeje patří například předvádění výrobků, ochutnávky, bezplatné vzorky, vyzkoušení výrobků, slevy, cenové balíčky, hry, množstevní slevy a věrnostní karty (Zamazalová, 2010).

Osobní prodej na rozdíl od reklamy, která oslovuje široké spektrum veřejnosti, je osobní prodej zaměřen jen potenciální zákazníky. Tento komunikační nástroj využívá jako jediný osobní formu komunikace. Osobní setkání mezi pracovníkem a zákazníkem umožňuje sledovat zákaznickovy reakce, a přizpůsobit podle toho jednání. Výhodou je přímé působení na zákazníka a jeho ovlivňování, aby si daný výrobek koupil. V průběhu osobního prodeje může být zákazník informován o charakteristických rysech výrobku, a doptávat se na další otázky, které ho zajímají. Nevýhodou tohoto komunikačního nástroje jsou vysoké náklady (Zamazalová, 2010).

U přímého marketingu se obracíme na přesně definovanou skupinu zákazníků, u kterých je šance, že budou mít o náš produkt zájem. Jde vlastně o způsob provádění reklamy, které využívají prostředky, jako jsou tištěné reklamní materiály, emaily. Nabídky se mohou uskutečňovat také telefonicky tzv. telemarketingem. (Klínský a Münch, 2011).

Public relations (v překladu vztahy s veřejností) můžeme považovat za činnost, prostřednictvím kterém si firma buduje dobré jméno a dobré vztahy s okolím. Mezi nejčastější formy patří spolupráce s médii (sdělování informací o našich produktech, či různých akcích), nebo také zorganizování charitativních či sportovních akcí, které mají zamezit dopadu šíření nepříznivých informací o firmě (Klínský a Münch, 2011).

Materiální vstupy a energie

Při tvorbě výrobního programu se definují potřebné vstupy, které zahrnují: základní suroviny a materiál, polotovary, komponenty, pomocný materiál, náhradní díly a energii, vedené jak v naturálním, tak v peněžním vyjádření. Při zajištění základního materiálu a dalších surovin, je podstatné zvážit tyto faktory:

- dostupnost materiálu; nejen z toho krátkodobého, ale i z dlouhodobého hlediska,
- možnost náhrady materiálu v situaci, kdy bude tento materiál nedostupný,

- kvalitu materiálu, která bude ovlivňovat i kvalitu finálního výrobku,
- míru rizika, které je spojena se zajištěním daného materiálu od dodavatele,
- cenu materiálu, která se odráží ve výrobních nákladech, a ovlivňuje tak efektivnost celého projektu. Cenu musíme posuzovat v poměru s kvalitou (Fotr a Souček, 2005).

Výběr materiálu je kromě toho také spojen s výběrem dodavatele nebo dodavatelů. Při výběru počtu dodavatelů platí, že čím více dodavatelů máme, snižuje se riziko, protože když jeden dodavatel nedodá materiál, můžeme se obrátit na dalšího, tak, aby nebyl narušen chod výroby. Na druhou stranu slábne naše vyjednávací pozice, neboť můžeme přijít o některé výhody, např.: rabaty. Při výběru jednoho dodavatele nebo malého počtu je situace opačná. Riziko dodání materiálu je vysoké, ale na druhou stranu je naše vyjednávací síla velká (Fotr a Souček, 2005).

Při výpočtu nákladů, které zahrnují materiální vstupy a energie, musíme zapomenout tyto náklady rozdělit na:

Variabilní náklady, jejichž výše závisí na objemu produkce. Příkladem je základní materiál, polotovary a komponenty.

Fixní náklady, jejichž výše se s objemem produkce nemění, nebo se alespoň nemění v určitém intervalu změny produkce. Měnit se mohou pouze skokem při produkci nad určitou hranici. Příkladem je pomocný materiál, náhradní díly a energie (Fotr a Souček, 2005).

Finanční analýza

Tato část je pro investory jedna ze stěžejních, protože se u ní projeví, zda podnikatel financím rozumí a umí si je spočítat. Kromě toho je finanční analýza východiskem pro posouzení o přijetí či zamítnutí projektu (Fotr a Souček, 2005). Finanční analýza podnikatelského plánu by měla obsahovat základní finanční výkazy, kterými jsou rozvaha, VZZ a CF.

Rozvaha uvádí položky aktiv, které zachycují stav majetku podniku a položky pasiv, které zachycují zdroje krytí majetku. Aktiva se člení na dlouhodobý majetek a krátkodobý oběžný majetek. Na straně pasiv členíme položky jak podle jejich původu

na externí a interní, tak podle závazkového charakteru na vlastní a cizí. Dále je respektováno také časové hledisko, které rozlišuje krátkodobá a dlouhodobá pasiva. Vlastní kapitál je součástí dlouhodobého kapitálu. Jsou jimi prostředky, které byly do podnikání vloženy nebo vytvořeny činností podniku. Cizí kapitál může být jak krátkodobého, tak dlouhodobého charakteru. Patří sem veškeré závazky, dluhy a rezervy (Grünwald a Holečková, 2007).

VZZ poskytuje informace o tom, které náklady a výnosy za jednotlivé činnosti se podílely na tvorbě hospodářského výsledku. Z ekonomických ukazatelů má výsledek hospodaření, kterým může být zisk nebo ztráta jasnou prioritu. Zisk sice může v hodnotovém vyjádření vylíčit kvalitu práce, avšak nemusí být vždy spolehlivým ukazatelem úspěšnosti podniku. Při zpracování VZZ je důležité dbát na dodržení aktuálního principu, který říká, že transakce jsou zachycovány a vykazovány v období se kterým věcně i časově souvisí. Výsledek VZZ lze poté použít pro výpočet různých ukazatelů rentability (Grünwald a Holečková, 2007).

CF neboli přehled o peněžních tocích, je přehledem všech příjmů a výdajů, u kterých se čtenář dozví (když odečte příjmy od výdajů), jestli bude mít podnik dostatek finančních prostředků. Tento výkaz je tedy důležitý pro posouzení likvidity neboli platební schopnosti podniku (Grünwald a Holečková, 2007).

Důležitým ukazatelem, na který se často zapomíná, a který nám ukáže, zda je podnik ziskový či neziskový, je bod zvratu. Bod zvratu je úroveň prodeje, buď v jednotkách množství či peněz, při které se rovnají tržby příslušným nákladům. Tato úroveň prodeje nám odpoví na otázku, kolik výrobků musí podnik vyrobit, aby se neocitl ve ztrátě. Jinými slovy se jedná o minimální objem prodeje, při kterém podnik nedosáhne ani zisku ani ztráty, zisk je tedy nulový (Lambden a Targett, 2005).

S provozní činností podniku úzce souvisí riziko finanční stability. Toto riziko je ovlivněno tržním postavením podniku, které je dáno v první řadě jeho konkurenceschopností na trhu, což znamená udržení konkurenční převahy nad rivaly uvnitř hospodářské soutěže. Nezbytným předpokladem pro eliminaci finančního rizika je zabezpečení a udržení co nejlepší „finanční kondice“. Finančně zdravá firma je schopna generovat zisk, je přiměřeně zadlužená a je likvidní. Finanční kondice je tedy dána schopností podniku tvořit přidanou hodnotu, kterou je zisk (Nývtová a Marinič, 2010).

Plán realizace

Fáze realizace nastává už při rozhodnutí o přijetí projektu, což záleží na výsledcích finanční analýzy. Následuje vyjednání a uzavření smluv s dodavateli, a nakonec zahájení podnikání. Plán realizace by měl v první řadě stanovit:

- jednotlivé úkoly, které je třeba zajistit,
- termíny, ve kterých je potřeba tyto úkoly dokončit,
- osoby, které budou zodpovědné za realizaci dílčích úkolů,
- finanční zdroje, které budou potřebné pro realizaci jednotlivých úkolů,
- předpokládané výsledky, ke kterým by měly vést dílčí úkoly,
- vzájemné vazby mezi jednotlivými úkoly,
- úkoly, které budou pro realizaci projektu kritické, a proto jim bude věnována speciální pozornost

Plán realizace je nástrojem řízení a kontroly, tudíž je vhodné ho neustále aktualizovat pro zvýšení efektivnosti (Fotr a Souček, 2005).

3 Zpracování podnikatelského záměru

Tato kapitola uvede všechny teoretické poznatky z předchozí kapitoly do praxe. Pro zpracování podnikatelského záměru byla vytvořena nově začínající fiktivní firma, působící v hostinské oblasti jako palačinkárna s názvem Pallaccini. Podnikatelský záměr se skládá z jednotlivých složek, který by podnikatelský záměr měl obsahovat. Těmito složkami jsou: titulní strana, exekutivní souhrn, popis podniku, prostředí podniku, marketingový plán, finanční plán a hodnocení rizik.

3.1 Titulní strana palačinkárny Palaccini

Název společnosti: palačinkárna Palaccini

Sídlo společnosti: Výškovická 3085/2, Ostrava – Zábřeh

Kontaktní osoba: Hana Drobiszová

Telefon: 602 641 845

Email: palaccini@gmail.com

Právní forma: živnost

Předmět podnikání: hostinská činnost

Základní kapitál: 120 000 Kč

Obr. 3.1: Logo palačinkárny



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Realizační resumé

Zakladatelé

Podnikatelský plán je sepsán pro účel otevření palačinkárny. Palačinkárna Palaccini jakožto živnost bude založena Hanou Drobiszovou, na jehož vedení se bude také podílet jako odpovědný zástupce Ilona Kafková.

Sídlo a zahájení živnosti

Palačinkárnu plánujeme otevřít 1. 7. 2017 v pronajatých prostorách bývalé restaurace (částečně vybavené), která se nachází v Ostravském Zábřehu na ulici Vítkovická v obchodním centru. Dle vysoké kumulace obyvatelstva v okolí, možnosti parkování a dostupnost MHD se tato lokalita jeví jako přijatelná.

Trh a konkurence

Otevřením palačinkárny chceme vyplnit mezeru na trhu, která tkví v chybějící palačinkárně v městské části Ostrava – Jih. V celé Ostravě existují 4 palačinkárny, které jsou rozmístěny v centru Ostravy a v Porubě.

Naším největším konkurentem je palačinkárna Café au pére tranquille sídlící v centru Ostravy na ulici Stodolní, která z hlediska sortimentu může nabídnout více francouzských specialit než naše palačinkárna. Avšak výhodou může být pro nás nabídka bezlepkové alternace palačinek pro lidi trpící celiakií, které nemají v Ostravě žádnou konkurenci.

Poslání, vize a cíle

Poslání:

- Prodej francouzských specialit z kvalitních surovin za příznivé ceny.
- Vyplnění díry na trhu, která tkví v chybějící palačinkárně v městské části Ostrava-Jih, a prodeji bezlepkových palačinek.

Vize:

- Zákazníci, kteří se budou rádi a pravidelně vracet.
- Vyrovnat se naší největší konkurenci Café au pére tranquille

Cíle:

Krátkodobé:

- Přitáhnout a poznat naše zákazníky.
- Zvýšení dovednosti našich zaměstnanců.

Dlouhodobé:

- Zajištění pevné pozice na trhu.
- Stabilní zisk.
- Dobré jméno palačinkárny.

Charakteristika služby a dodavatelé

Hlavní nabídkou budou palačinky, připravované podle tradiční francouzské receptury, jak na způsob sladký, tak na způsob slaný.

Kromě palačinek si naši zákazníci budou moci pochutnat také na salátech, toastech či zmrzlinových pohárech. Z nápojového lístku si zákazníci mohou vybrat jak teplé, tak i studené nápoje.

Každodenně budeme nabízet polední menu, které se bude skládat z polévky a palačinky. Oproti naší konkurenci se můžeme odlišit nabídkou bezlepkových palačinek.

Dodavatelem ovoce a zeleniny pro naši živnost bude Hortim a Ovocentrum. Jako dodavatele mléka jsme zvolily EKOMILK a.s. Alkoholické nápoje, které zahrnují hlavně víno a šampaňské jsme vybrali společnost Víno & Destiláty a Společnost VÍNO BLATEL, a.s. Také budeme využívat Makro distribuce.

Financování

Každá ze společníků vloží ze svých zdrojů 60 000 Kč, takže budeme mít k dispozici základní kapitál 120 000 Kč. Díky těmto vkladům není již třeba žádat o půjčku. O půjčce budeme uvažovat v budoucnu k případné modernizaci.

Jako předmět kalkulace jsme zvolily polední menu, které se bude skládat z polévky a hlavního chodu (plněná palačinka). Po vypočtení všech nákladů a připočtení zisku, jsme spočítaly cenu menu. Cena činí 75 Kč. Nákladovost jednoho poledního menu je 45 %.

Z výpočtu bodu zvratu vyplývá, že minimální objem měsíční produkce poledních menu je 277ks. Denně zaokrouhleně 12 poledních menu, tedy 12 poledních menu musíme prodat, abychom se neocitly ve ztrátě.

Prostřednictvím finanční analýzy jsme zjistily plánované denní tržby, které činí 11 980 Kč, měsíční 287 520 Kč a za rok 2017 s počtem šesti měsíců 1 725 120 Kč. Očekávaný vývoj tržeb v dalších dvou letech by měl dosáhnout přes 4 000 000 Kč. Roční celkové náklady pro rok 2017 by měly činit 1 097 634 Kč a v dalších dvou letech by měly přesáhnout 2 500 000 Kč.

V průběhu dalších dvou let bychom měly vykazovat zisk, který by se měl pohybovat okolo 1 000 000 Kč ročně. Zisk bude rozdělen rovným dílem mezi 2 společníky.

Abychom si vytvořili i rezervu do budoucna, tak každý měsíc odloží každý společník 4 000 Kč. Tato rezerva bude sloužit ke krytí nečekaných vzniklých nákladů v budoucnu. Za rok 2017 bude uspořeno 48 000 Kč. Peníze budou uloženy na účtu v bance.

3.3 Popis Podniku

Podnikatelský záměr je sepsán pro účel otevření Ostravské palačinkárny Pallacini. Název živnosti je odvozen ze jména Francisco Palaccini, historicky známého kuchaře, po němž jsou palačinky pojmenované.

Jak už napovídá název, nabídka se bude týkat francouzských specialit, kterým dominují tradiční palačinky, připravované podle tradiční francouzské receptury, jak na způsob sladký, tak na způsob slaný. Palačinkárna bude každodenně nabízet svým zákazníkům polední menu, které bude zahrnovat kromě palačinek také polévku dle denní nabídky. V nabídce budou tři varianty hlavního chodu, kterým bude palačinka s různými náplněmi. Pro zákazníky s bezlepkovou dietou bude v nabídce zahrnuta také alternace klasických palačinek, které se svou přípravou budou lišit v tom, že místo pšeničné mouky bude použita bezlepková mouka v kombinaci s pohankovou. Bezlepkové palačinky nemají v Ostravě konkurenci, neboť žádná z palačinkáren tuto alternaci nenabízí.

Kromě palačinek si naši zákazníci budou moci pochutnat také na salátech, toastech či zmrzlinových pohárech. V nápojovém lístku může náš podnik nabídnout jak nealkoholické nápoje včetně široké nabídky káv, tak alkoholické nápoje s rozsáhlou nabídkou vín, které neodmyslitelně patří k francouzské kuchyni.

Palačinkárna bude mít otevřeno šest dní v týdnu, tedy 24 dní v měsíci. Ve všední dny bude otevřena od 8:00 do 20:00, a o víkendu pouze v sobotu, kdy bude otevírací doba stejná jako ve všední dny, viz Tab. 3.3: Otevírací doba palačinkárny.

Tab. 3.3: Otevírací doba palačinkárny

Otevírací doba	
Pondělí - pátek	8:00-20:00
Sobota	8:00-20:00

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě sobotní návštěvnosti zvážíme, zda by podniku v budoucnu prospělo otevření palačinkárny i v neděli.

Právní forma a založení

Jako právní forma podnikání je zvolena živnost, jelikož se jedná o malou firmu, která bude provozována samostatně, vlastním jménem a na vlastní účet. Hostinská činnost se řadí do řemeslné činnosti, což znamená, že živnostník musí splňovat jak podmínky všeobecné, tak i ty zvláštní, které zahrnují příslušné vzdělání tohoto oboru doložené výučním listem nebo jiným dokladem, či také může být nahrazeno šestiletou praxí. Jelikož majitelka nemá patřičné vzdělání či praxi pro vykonávání této živnosti, bude podnikat spolu se svou přítelkyní, která splňuje jak všeobecné podmínky, tak se svým gastronomickým vzděláním a praxí servírky i kuchařky, i podmínky zvláštní. Z toho důvodu se bude také podílet na vedení, jakožto odpovědný zástupce, a proto byla sepsána smlouva o vzájemné spolupráci, viz Příloha č. 1.

Lokalita a vybavení restaurace

Lokalitou podniku je Zábřeh, který spadá do části Ostrava – Jih. Jedná se o částečně zařízenou restauraci o celkové ploše 95 m², v 1.NP obchodního centra na Výškovické ulici v Ostravě – Zábřehu. Tento objekt se skládá z restaurace a zázemí nutného pro provoz restaurace, což zahrnuje kuchyň a jídelnu s barem. Kuchyň, která je dostatečně velká, poslouží také jako sklad surovin. Kromě toho je také vybavena vlastním sociálním zařízením (2 x WC a umyvadlo) a šatnou pro personál.

Dle vysoké kumulace obyvatelstva v okolí, možnosti parkování a dostupnost MHD se ta lokalita jeví jako přijatelná.

Dalším kritériem při výběru lokality byla konkurence palačinkáren, která se dle osobního průzkumu a internetových zdrojů nachází v centru Ostravy a v Porubě. Na území Ostavy-Jih se nachází nulový počet palačinkáren, proto je tato lokalita i z hlediska konkurence pro nás velmi výhodná.

Funkční místa a organizační struktura

Organizační strukturu jsme zvolily velmi jednoduchou, tedy plochou organizační strukturu, viz Obr. 3.3: Organizační struktura. Provoznímu podléhají všechna další funkční místa. Tato struktura nám připadá vhodná vzhledem k počtu zaměstnanců. Samozřejmě v situaci, kdy počet zaměstnanců vzroste, bude potřeba organizační strukturu aktualizovat.

Obr.3.3: Organizační struktura palačinkárny



Zdroj: Vlastní zpracování

V podniku dojde k situaci, kdy jedna osoba bude zastávat více funkčních míst a činností.

V prvním roce plánujeme zaměstnat jednoho kuchaře s příslušným gastronomickým vzděláním. Navíc jedna ze zakladatelek, a tou je Ilona Kafková, která je v tomto gastronomickém oboru vyučená, a má znalost přípravy francouzských palačinek a dalších francouzských specialit, zaučí nového kuchaře. V případě vysoké obsazenosti restaurace bude kuchařovi vypomáhat. Ale protože jeden kuchař pro náš podnik je málo, je důležité najít a zaměstnat ještě pomocnou sílu do kuchyně na pozici vedlejšího kuchaře, kterou plánujeme přijmout v 2. roce podnikání.

Funkci účetní a administrativní bude zastávat Hana Drobiszová, která vlastní požadované ekonomické vzdělání. Protože naše restaurace není svou rozlohou příliš velká, a zákazníkům poskytuje jen pět stolů k sezení, nebude obsluha zákazníků příliš náročná, tudíž funkce servírky bude vykonávána v první polovině pracovní doby Hanou Drobiszovou a v druhé polovině směny Ilonou Kafkovou. Jedna směna má 12 hodin, tudíž každá ze zakladatelek si odpracuje denně 6 hodin.

Kromě těchto rozdělených funkcí budou obě zakladatelky po směně vykonávat i úklid provozovny.

Rozhodování a komunikace

Každá ze zakladatelek má právo podílet se na vedení palačinkárny. Rozhodující slovo při nerozhodnosti bude mít však Hana Drobiszová. Jediným externím zaměstnancem bude vedlejší kuchař, který podléhá oběma zakladatelkám.

Komunikace zakladatelek i kuchaře bude probíhat formou krátkých týdenních schůzek, na kterých se budou řešit vzniklé problémy, úspěchy nebo plány na zlepšení do budoucna. V případě potřeby budou schůzky probíhat i více než jednou do týdne.

3.4 Makroprostředí

Analýzu makroprostředí jsme provedly podle PEST analýzy.

Politický-legislativní faktor

Od roku 2017 došlo k následujícím změnám, které ovlivní naši podnikatelskou činnost. Mezi ty zásadní změny patří:

Zvýšení minimálních záloh na sociální a zdravotní pro živnostníky.

Při výkonu hlavní samostatné výdělečné činnosti musí být vždy placena alespoň minimální měsíční záloha, která se platí do 20. dne následujícího měsíce. Nicméně výše záloh se každým rokem mění. V roce 2017 se zálohy u sociálního pojištění, a stejně tak u zdravotního pojištění zvýšily.

Dle vládního nařízení se tedy u sociálního pojištění minimální měsíční záloha zvýšila o 89 Kč na 2061 Kč, neboť v roce 2016 činila minimální záloha 1 972 Kč. Podle informací o minulém vývoji minimálních měsíčních záloh, které každým rokem rostou, lze očekávat v příštím roce zálohu o pětinu vyšší.

U minimální měsíční zálohy na zdravotní pojištění, zaplatíme v roce 2017 o 83 Kč měsíčně více, než tomu bylo v roce 2016. Platba na zálohu musí být na účtu zdravotní pojišťovny připsána nejpozději do 8. dne následujícího měsíce.

Daňové slevy na více dětí

Pro výpočet mezd nás budou také zajímat daňové slevy. Od ledna 2017 se zvýšily daňové slevy na druhé a další dítě. Daňové zvýhodnění na druhé dítě se zvýšilo oproti roku 2016 o sto korun měsíčně. Na třetí a další dítě vzrostlo o tři sta korun měsíčně. Pro rodiny s jedním dítětem se nic nemění. Pro první dítě v rodině sice zůstává na 13 404 korunách ročně, ale u druhého dítěte se zvýší o 200 korun měsíčně na 19 404 korun ročně, u třetího a každého dalšího dítěte pak o 300 korun měsíčně

na 24 204 korun ročně. Kromě toho, si také jeden z rodičů může snížit si daň o takzvané školkovné (sleva na umístění dítěte), jehož limit se od roku 2017 navýšil na 11 tisíc Kč.

Zvýšení limitů u penzijního a životního pojištění

Limit pro odpočet penzijního a životního pojištění od základu daně se zvýšil na dvojnásobek, což znamená, že v obou případech stoupl z nynějších 12 na 24 tisíc korun.

Daňové přiznání na dvě strany

Na dvou stranách nového formuláře se vedle identifikace vyplňují hlavně příjmy a čerpané daňové slevy a zvýhodnění. Na přední straně je i místo pro zažádání o vrácení případného daňového přeplatku. Rozsah informací se tak v praxi nemění, jen zbude méně nevyplněných míst.

Další změnou, kterou vláda prosadila je výše minimální mzdy. Ač se jedná o legislativní změnu, tento faktor je zahrnován do ekonomického faktoru, kde bude podrobně rozepsán.

Ekonomický faktor

Důležitým faktorem je **míra nezaměstnanosti**. U nezaměstnanosti jsme se zaměřily na Moravskoslezský kraj, ve kterém se nachází náš podnik. Moravskoslezský kraj je na tom s nezaměstnaností mezi regiony v Česku téměř nejhůř. Podle nejaktuálnějších statistik podíl nezaměstnaných v Moravskoslezském kraji v prosinci 2016 vzrostl o 0,4procentního bodu na 7,5 procenta. Z toho Ostrava, které je místem našeho podnikání, je na tom spolu s Karvinou v celém Moravskoslezském kraji nejlépe (Český statistický úřad, 2016).

Podle ekonomiky, u které se neočekává v následujících měsících žádná krize, by měla zůstat míra nezaměstnanosti stejná nebo při nejmenším by neměla dostat velkých změn.

Rostoucí tendence minimální mzdy

Nařízením vlády se minimální mzda nově od roku 2017 zvýšila z 9900 korun až na 11 tisíc korun.

Míra inflace

Spotřebitelské ceny vzrostly v lednu 2017 proti prosinci 2016 o 0,8 %. Tento vývoj byl ovlivněn především zvýšením cen u potravin a nealkoholických nápojů, rekreace a kultury, a dokonce i dopravy. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny o 2,2 %, což bylo o 0,2 procentního bodu více než v prosinci.

Když jsme se zaměřily na meziměsíční růst spotřebitelských cen v oblasti surovin, které jsou základními pro naši činnost, tak jsme zjistily, že největší vliv mělo zejména zvýšení cen ve skupině mléko, sýry, vejce, kde ceny vajec vzrostly o 5,1 %, ceny sýrů o 1,0 %, ceny mléka o 1,7 %. Ceny vína vzrostly o 5,4 %.

Růst cen nastal i u dalších potravin, jako je zelenina, která se zvýšila o 3,3 %. Ceny nealkoholických nápojů vzrostly o 1,8 %, masa o 0,7 %, olejů a tuků o 3,0 %, ovoce o 0,7 %. V oddíle doprava pokračoval růst cen pohonných hmot, který byl v lednu 2017 3,0 %.

Ceny zboží úhrnem vzrostly o 0,8 % a ceny služeb o 0,9% (Český statistický úřad, 2016).

Sociálně-kulturní faktory

Na rozdíl od Prahy není Ostrava tak navštěvovanou oblastí. Přesto se Ostrava stává velmi navštěvovaným městem, a to nejen českými turisty, ale také zahraničními i zámořskými turistiky. Městský obvod Ostrava-Jih, což je částí pro naše podnikání, se rozkládá na území tří původních obcí – Zábřeh nad Odrou, Výškovice, Hrabůvka a tvoří ho ještě další dvě části – sídliště Dubina a Bělský Les. Zaujímá plochu 17 km². V současné době charakterizován jako nejlidnatější území Ostravy, což může být pro naši palačinkárnu velkým pozitivem.

Technologické faktory

V dnešní době je samozřejmostí mít snad v každé restauraci či jiném pohostinství přístup k Wifi. Většina zákazníků si po dobrém jídle ráda zabrouzdá po internetu, proto ani naše pohostinství nebude výjimkou.

Jako správná palačinkárna nebudeme naše palačinky smažit na pánvích, ale na profesionálních elektrických palačinkovačích, jejichž příprava nezpůsobí díky

přístroji nepořádek a je doslova blesková – palačinka z jedné strany je hotova za 1 minutu.

3.5 Mezoprostředí

Mezoprostředí jsme analyzovaly pomocí Portrova modelu 5 sil, který se skládá ze stávající konkurence, potencionální konkurence, substitutů, dodavatelů a zákazníků.

Nejdříve jsme formou tabulky analyzovaly stávající konkurenci, u které jsme srovnávaly vůči našemu podniku vzdálenost, nabídku sladkých palačinek, nabídku slaných palačinek, nabídku bezlepkových palačinek, nabídku salátů, nabídku vín, nabídku denního menu, cenu denního menu, možnost wifi připojení, otevírací dobu, jak ve všední dny, tak o víkendu, a nakonec možnost blízkého parkování, viz Tab. 3.5: Srovnání konkurence.

Tab. 3.5: Srovnání konkurence

Srovnání konkurence	Café au pére tranquille	Orneo café	Cafe Dream	Bistro na Zámecké
Vzdálenost	6 km	6,7 km	8,4 km	5,8 km
Sladké palačinky	ANO	ANO	ANO	ANO
Slané palačinky	ANO	ANO	ANO	ANO
Bezlepkové palačinky	NE	NE	NE	NE
Saláty	ANO	ANO	NE	NE
Vína	ANO	NE	ANO	NE
Denní menu	ANO	NE	ANO	NE
Cena denního menu	80 Kč + 10 Kč (palačinka + polévka)	–	69 Kč (Palačinky + káva/čaj)	–
Wifi zdarma	ANO	ANO	ANO	NE
Otevírací doba ve všední dny	Po-čt: 7:00 - 23:00, Pá: 7:00 - 24:00	Po- čt: 8:00- 19:30, Pá: 8:00- 20:00	Po-pá: 10:00- 20:00	Po-pá: 8:00-18:00
Otevírací doba o víkendu	So: 12:00 - 24:00, Ne: 12:00 - 20:00	So: 10:00- 20:00, Ne: 10:00- 19:00	NE	So: 8:00-16:00
Blízké parkoviště	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

Z vypracované tabulky jsme zjistily, které podniky jsou pro nás velkou hrozbou. Z tabulky je jasné, že naší největší hrozbou je konkurence podniku Café au pére tranquille, který vyniká téměř ve všech ohledech. Druhou nebezpečnou konkurencí spatřujeme v podniku Cafe Dream, který spolu s Café au pére tranquille nabízí denní menu.

Potenciální konkurenti

Palačinkárny se v Ostravě nenachází ve velmi hojném počtu. Potenciálními konkurenty pro naši palačinkárnu jsou 4 další restaurace v této lokalitě. Ačkoli, ani jedna z nich nemá v nabídce zahrnuté palačinky, přesto může přilákat zákazníky, na jinou kuchyni a jídla, která naše palačinkárna nenabízí. Jsou jimi:

Restaurace Havránek

Tab. 3.5: Otevírací doba restaurace Havránek

Otevírací doba	
Po-čt	06:00-23:00
Pá-so	06:00-24:00
Ne	06:00-23:00

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena denního menu: 80-89 Kč

Restaurace a pizzerie Barborka

Tab. 3.5: Otevírací doba restaurace Barborka

Otevírací doba	
Po-čt	13:00-22:00
Pá	13:00-24:00
So	12:00-24:00

Zdroj: Vlastní zpracování

Denní menu zrušeno.

Restaurace zámku Zábřeh

Tab. 3.5: Otevírací doba restaurace zámku Zábřeh

Otevírací doba	
květen - září	
Po-čt	12:00-23:00
Pá-so	12:00-24:00
říjen- duben	
Po-čt	17:00-23:00
Pá-so	17:00-24:00

Zdroj: Vlastní zpracování

Denní menu zrušeno.

Restaurace Bazar No. 1

Tab. 3.5: Otevírací doba restaurace Bazar No. 1

Otevírací doba
Nonstop

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena denního menu: 75 Kč

Substituty

Substitutem pro zákazníky, kteří jen chtějí pojit, je mnoho dalších alternativ. Od restaurací až po cukrárny a kavárny.

Za substitut palačinkárny můžeme považovat také možnost přípravy palačinek v domácnostech. V obchodech je také možnost zakoupit palačinky v prášku pro rychlou přípravu. Právě chuti palačinek se to však nevyrovná, proto je v zájmu zákazníka, jakou alternativu zvolí.

Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů je silná. Důsledkem je množství specifických surovin, které umí dodat pouze někteří dodavatelé. Je vhodné mít více dodavatelů a nebyť závislí pouze na jednom jediném. Dodávky surovin lze snadno diferencovat do dvou skupin dodavatelů.

K první skupině patří dodavatelé základních surovin, které zahrnují mléko, vejce, mouku, zeleniny, ovoce, a další přísady pro palačinky. Zelenina i ovoce jsou nedílnou součástí náplní palačinek a salátů, a proto je dobré mít dodavatele, specializující se na tuto distribuci v požadované kvalitě.

V Ostravě je na výběr od dvou dodavatelů ovoce a zeleniny. Jsou to Hortim a Ovocentrum. Výhodou Hortimu je možnost závozu i o svátcích a nedělích. Ovocentrum rozváží pouze v pracovní dny. Obě firmy mají stejnou výhodu, objednávky lze sestavovat i večer před závozem. V porovnání má však Ovocentrum lepší a výhodnější nabídku.

Jako dodavatele mléka jsme zvolily EKOMILK a.s. Alkoholické nápoje, které zahrnují hlavně víno a šampaňské jsme vybrali společnost Víno & Destiláty a Společnost VÍNO BLATEL, a.s.

Jinou alternativou je využití Makro distribuce, což je služba velkoobchodu Makra, která funguje přes internetové objednávky. Výhodou je doručení požadovaných surovin najednou. Nevýhodné to může být v případě menších objednávek, protože cena za dovoz se nemění s ohledem na množství.

Zákazníci

Hlavními zákazníky palačinkárny jsou v první řadě milovníci palačinek.

Návštěvníky palačinkárny mohou být lidé v různých věkových kategoriích. Děti, které mají velkou oblibu ve sladkých palačinkách, studenti, lidé v produktivním věku i důchodci. Z těchto věkových kategorií očekáváme nejmenší návštěvnost důchodců, kteří raději vaří doma, a neradi utrácejí.

3.6 Mikroprostředí

Analýza mikroprostředí byla provedena prostřednictvím SWOT analýzy, jejímž cílem je identifikovat silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Pro ujasnění našich silných a slabých stránek jsme sestavily SWOT analýzu, která by nám v objevení našich silných a slabých stránek měla pomoci, viz Tab. 3.6: SWOT analýza.

Bylo pro nás velmi důležité stanovit si, v čem jsme vlastně dobré, co nám jde, kde máme potenciál. Těžkým úkolem bylo naopak přiznat si ty stránky slabé. Přiznání slabých stránek bylo nakonec tou nejlepší volbou, jelikož jsme dokázaly jednodušeji odhalit hrozby, které by nám mohly podnikání překazit.

Tab. 3.6: SWOT analýza palačinkrány

	Pozitivní	Negativní
Interní	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	<ul style="list-style-type: none"> • Majitelé= zaměstnanci • Částečně vybavena provozovna • Bezlepková nabídka • Znalost pravidel přípravy • Zkušenosti zaměstnanci s praxí 	<ul style="list-style-type: none"> • Začínající podnik • Nezkušenost managementu • Nezkušenost s organizací podniku • Velká konkurence sídlící v centru
	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Externí	<ul style="list-style-type: none"> • Skvělá lokalita • Zvyšující se zájem zákazníků o zahraniční kuchyni 	<ul style="list-style-type: none"> • Volný vstup na trh pro konkurenci • Rozšíření nabídky ze strany stávající konkurence • Rostoucí trend cen surovin • Proměnlivé ceny surovin v jednotlivých sezonách

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Majitelé = zaměstnanci – usnadní nám to dohled nad zaměstnanci, kontrolu nad nimi a ulehčí taky ve finanční zátěži v podobě mezd. Navíc majitelky jakožto zaměstnanci budou mít větší zapálení pro práci a každá bude chtít jenom to nejlepší pro „svoji“ restauraci.

Částečně vybavená provozovna – provozovna, ve které plánujeme podnikat je vybavena dostatečně velkou kuchyňkou, která také poslouží jako sklad surovin. Navíc je vybavena vlastním sociálním zařízením (2 x WC a umyvadlo) a kromě toho také šatnou pro personál.

Bezlepková nabídka – tato nabídka může pro nás být silnou konkurenční výhodou, jelikož ani jedna ze čtyř palačinkáren v Ostravě nemá zahrnutý v nabídce palačinky pro hosty trpící celiakií, jejichž počet se každoročně zvyšuje. Samozřejmě cena bude odpovídat surovinám neobsahující lepek, které jsou mnohem dražší než klasické suroviny.

Znalost pravidel přípravy – u restauratérů se často setkáváme s neznalostí přípravy pokrmů, což může vyvolat problém u zákazníka. Jelikož je zájem majitelek o tuto kuchyni velmi široký, můžeme se snadno tomuto problému vyhnout.

Zkušené zaměstnanci s praxí – protože je jedna z majitelek vyučená v gastronomickém oboru a nechybí jí ani dlouholetá praxe v pohostinství, bude tato zkušenost velkým přínosem pro náš podnik.

Slabé stránky

Začínající podnik – Jakožto každý začínající podnik se budeme potýkat i my s nevýhodou, která pramení z nedostatku zkušeností s podnikáním, konkrétněji řečeno s řízením podniku, protože ani jedna z majitelek nikdy dřív nepodnikala. S tímto souvisí i zmíněné další dva body slabých stránek, což je nezkušenost managementu a nezkušenost s organizací podniku.

Velká konkurence sídlící v centru – V centru sídlí naše největší konkurence, kterou představuje kavárna Café au pére tranquille, která dokázala velmi zaujmout svou rozmanitou nabídkou a přitáhla si tak k sobě velký počet zákazníků. Kromě palačinek a dalšího sortimentu, které poskytujeme my, přilákala zákazníky i nabídkou dalších francouzských specialit jako jsou slané koláče či typické francouzské zákusky. Pro snížení rizika, které představuje, že naši zákazníci dají přednost této konkurenci, chceme časem postupným rozšiřováním sortimentu, se přiblížit naší velké konkurenci.

Příležitosti

Skvělá lokalita – Palačinkárny v Ostravě se nacházejí pouze v Centru a v Porubě. V městské části Ostrava-Jih tento druh restaurace chybí. Přitom je městská část Ostrava – Jih nejlidnatější částí Ostravy.

Zvyšující se zájem zákazníků o zahraniční kuchyni – V Ostravě je spousta restaurací s tradičními českými pokrmy, ale jen málo restaurací, které nabízejí něco z té zahraniční. Pro lidi, kteří by chtěli změnu ve stravování je tato restaurace výbornou alternativou.

Hrozby

Volný vstup na trh pro konkurenci – Nikdy nevíme, kdy se objeví další nebezpečný konkurent, který bude podnikat podobně jako my ve stejném zájmu, nebo při nejmenším v hostinské činnosti.

Rozšíření nabídky ze strany stávající konkurence – Jak už jsme zmínily, naši největší konkurence sídlí v centru, které bude velmi těžké se vyrovnat, má svou nabídkou velmi širokou. Šíře sortimentu zbylé konkurence není zas tak široká, takže můžeme říci, že se jim snadno můžeme v tomto ohledu vyrovnat. Ovšem vždy bude existovat nebezpečí, že tato konkurence rozšíří svou nabídku.

Rostoucí trend cen surovin – V posledních letech se ceny surovin postupně zvyšují, takže v budoucnosti jen těžko očekávat pokles cen.

Proměnlivé ceny surovin v jednotlivých sezonách – Tuto proměnlivost pocítíme hlavně v oblasti cen ovoce a zeleniny.

3.7 Marketingový plán

Produkt

Jak již bylo v úvodu zmíněno, naše palačinkárna bude mít v nabídce, sladké i slané palačinky, toasty, saláty a zmrzlinové poháry. Každodenně bude nabízet polední menu, které se bude skládat z polévky a palačinky. Oproti naší konkurenci se můžeme odlišit v nabídce bezlekových palačinek, protože žádná z palačinkáren v Ostravě tento typ palačinek nenabízí. Z nápojového lístku si zákazníci mohou vybrat jak teplé, tak i

studené nápoje. Z teplých nápojů je to čaj či káva. A ze studených nápojů těch nealkoholických to budou známé značky, jako je Coca-cola, Fanta, Dobrá voda, Vinea, či džusy Cappy. Alkoholické nápoje budou zahrnovat jak česká, tak i francouzská vína.

Cena

U ceny jsme provedly holandský test cenové citlivosti. Tento test cenové citlivosti jsme provedly v městské části Ostrava-Jih, kterého se zúčastnilo 20 lidí různých věkových kategorií. Všem jsme položily dvě otázky. První otázka byla: Při jaké ceně hodnotíte menu v palačinkárně jako levné? Viz Tab. 3.7: Levné ceny. Druhá otázka: Při jaké ceně hodnotíte menu v palačinkárně jako drahé? Viz Tab 3.7: Drahé ceny. Přičemž bylo vždy vysvětleno, že v rámci menu dostane zákazník hlavní chod a polévku. Hlavním chodem je jedna sytá francouzská palačinka. U každé otázky jsme sečetly výskyt jednotlivých cen, vyjádřily ho procentuálně vzhledem k počtu respondentů a následně byl tento procentuální výskyt kumulován. Procentuální výskyt levných cen byl kumulován od nejvyšší částky, a u drahých cen naopak od nejnižší částky

Tab. 3.7: Levné ceny

Levné ceny			
Částka	Počet lidí	% výskyt	kumulativní % výskyt
50 Kč	10	50	100
60 Kč	7	35	50
70 Kč	2	10	15
80 Kč	1	5	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky sestavené pro levné ceny jsme zjistily, že nejvíce lidí hodnotilo menu v palačinkárně jako levné při ceně 50 Kč. Cenou 60 Kč ohodnotilo levné menu o něco méně lidí, ale ne s tak velkým rozdílem.

Tab. 3.7: Drahé ceny

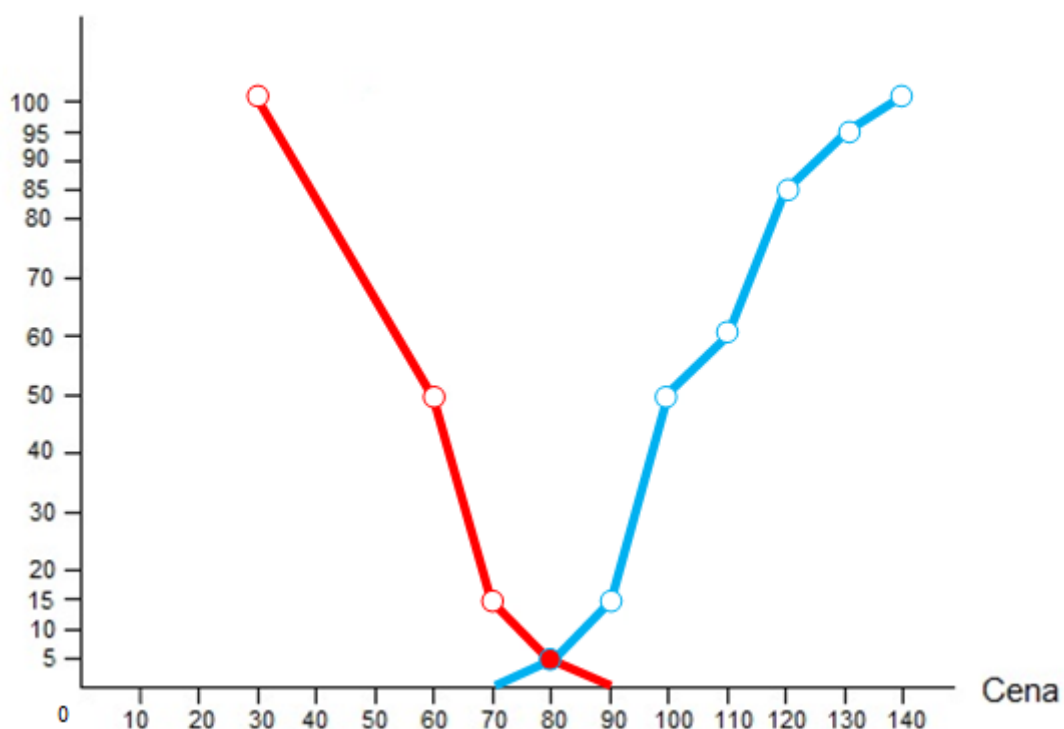
Drahé ceny			
Částka	Počet lidí	% výskyt	kumulativní % výskyt
80 Kč	1	5	5
90 Kč	2	10	15
100 Kč	7	35	50
110 Kč	2	10	60
120 Kč	5	25	85
130 Kč	2	10	95
140 Kč	1	5	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce lidí ohodnotilo jako drahé menu v palačinkárně částkou 100 Kč. Na druhém místě se umístila částka 120 Kč. Následně byl sestrojen graf s osou x, která představuje cenu, a s osou y, která představuje kumulativní četnost. Jednotlivé hodnoty z obou tabulek ze sloupce kumulativní % výskyt byly nanесeny do grafu.

Graf 3.7: Cenová citlivost

Kumulativní četnost



Zdroj: Vlastní zpracování

Po nanesení údajů do grafu jsme zjistily výslednou optimální cenu, která činí 80 Kč, viz Graf 3.7. V kalkulaci jsme zvolily jako cenu menu 75 Kč, což je o 5 Kč méně než optimální částka. Při otevření palačinkárny chceme přilákat zákazníky, proto budeme prodávat za cenu 75 Kč, což je nižší cena než u naší největší konkurence (Café au pére tranquille), která prodává menu za 80 Kč.

Podpora prodeje

Možnost umístění reklamy je nad prodejnou a samozřejmě i ve skleněných výlohách, nebo také na vnější fasádě střediska. Propagační letáčky budou vylepeny v ulicích Ostravské části – Jih v úrovni očí.

Kromě toho si nás lidé mohou najít na sociálních sítích Facebooku či Instagramu, kde budou pravidelně informovaní o novinkách a o týdenním poledním menu včetně cen.

Distribuce

Palačinkárna je umístěna na ulici Výškovická 3085/2 v Ostravském Zábřehu v 1.NP obchodního centra, kde se nacházejí další obchody. Obchodní dům je v blízkosti silnice, tramvajové zastávky Horymírova a autobusové zastávky Karpatská. Pro detailnější rozbor lokace, jsme sestrojily pasportizaci (Statutární město Ostrava - oficiální portál, 2014), viz Tab. 3.7.: Pasportizace okolí palačinkárny.

Tab. 3.7: Pasportizace okolí palačinkárny

Pasportizace okolí	
Lokalita podnikání	Výškovická 3085/2, 700 30 Ostrava-jih-Zábřeh
Dostupnost MHD	Tramvaj (zastávka Horymírova), Autobus (zastávka Karpatská)
Možnost parkování	Ano, u obchodního komplexu.
Počet obyvatel Ostravy	290 616
Počet obyvatel Ostravy-Jih	107 055
Konkurenti	Café au pére tranquille
	Orneo café
	Cafe Dream
	Palačinkárna JUMBO
Dodavatelé	Makro
	Hortim
	Ovocentrum
	EKOMILK a. s.
	Víno & Destiláty
	VÍNO BLATEL, a.s.
Památky/atrakce (Ostrava-Jih)	kostel Navštívení Panny Marie
	kostel Ducha Svatého
	Squash centrum Havránek
	Kino Luna
	Vodní areál Jih
	DK AKORD
	JOJO park

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka pasportizace obsahuje přehled základních údajů o dané lokaci, včetně všech dodavatelů, od kterých chceme nakupovat suroviny.

3.8 Finanční plán

Následující finanční plán se skládá z 6 částí. První částí je zahajující rozvaha sestavená k datu začátku podnikání, včetně výpočtu odpisů hmotného i nehmotného majetku. Druhou částí je kalkulace sestavená pro polední menu. Třetí částí je výpočet BZ včetně jeho grafického znázornění. Čtvrtou částí je plán tržeb a nákladů, který zahrnuje výpočet denních tržeb, dále vyčíslení mzdových nákladů, a následně výpočet

celkových měsíčních nákladů. Pátou částí je výpočet předpokládaného CF. A poslední částí je VZZ, vypracovaný za tři počáteční období včetně vyčíslení rozdělení zisku.

3.8.1 Zahajovací rozvaha

K 1. 7. 2017 byla sestavena zahajující rozvaha palačinkárny Pallacini, viz Tab. 3.8.1: Zahajovací rozvaha. Každá ze společnic vložila ze svých zdrojů 60 000 Kč. Díky těmto vkladům není již třeba žádat o půjčku. O půjčce budeme uvažovat v budoucnu k případné modernizaci.

Tab. 3.8.1: Zahajovací rozvaha palačinkárny k 1. 7. 2017

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý hmotný majetek	67 000 Kč	Základní kapitál	120 000 Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	33 000 Kč		
Běžný účet	10 000 Kč		
Pokladna	10 000 Kč		
Aktiva celkem	120 000 Kč	Pasiva celkem	120 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro větší přehled struktury hmotného a nehmotného majetku slouží následující tabulka 3.8.1: Přehled hmotného majetku, a tabulka 3.8.1: Přehled nehmotného majetku.

Tab. 3.8.1: Přehled hmotného majetku palačinkárny

Přehled hmotného majetku	
Stoly (5 ks)	13 000 Kč
Židle	7 500 Kč
Hrnce + pánve	25 500 Kč
Počítač	9 000 Kč
Palačinkovač (3ks)	3 000 Kč
Nádobí	5 000 Kč
Sklo	5 000 Kč
Přibory	3 000 Kč
Dekorace	9 000 Kč
Hmotný majetek celkem	67 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

I když budeme prodávat kávu, kávovar kupovat nebudeme. Cena profesionálního kávovaru se pohybuje kolem 220 000 Kč, a proto jsme zvolili pouze možnost pronájmu. Po sečtení všech položek, celkový hmotný majetek činí 67 000 Kč.

Tab. 3.8.1: Přehled nehmotného majetku palačinkárny

Přehled nehmotného majetku	
Pokladní software	33 000 Kč
Nehmotný majetek celkem	33 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z nehmotného majetku budeme vlastnit pouze pokladní software, jehož cena činí 33 000 Kč.

U hmotného majetku se jedná o malé položky, avšak všechny mají dobu použitelnosti delší než 1 rok, a tak je souhrnně odepisujeme. Vstupní cena odpisu je 67 000 Kč, odepisuje se rovnoměrně po dobu tří let, viz. Tab. 3.8.1: Odpisy hmotného majetku.

Tab. 3.8.1: Odpisy hmotného majetku

Rok odpisu	Odpisová sazba	Odpis	Zůstatková cena
1 (7/2017 – 6/2018)	20	13 400	53 600
2 (7/2018 – 6/2019)	40	26 800	26 800
3 (7/2019 – 6/2020)	40	26 800	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokladní software patří do nehmotného majetku a odepisuje se rovnoměrně po dobu 36 měsíců. Vstupní cena softwaru je 33 000 Kč, viz Tab. 3.8.1.: Odpisy nehmotného majetku.

Tab. 3.8.1: Odpisy nehmotného majetku

Měsíc/rok odpisu	Odpis	Zůstatková cena
7. - 12. 2017	5 500	27 500
1. - 12. 2018	11 000	16 500
1. - 12. 2019	11 000	5 500

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8.2 Kalkulace poledního menu

U kalkulace poledního menu počítáme s prodejem 60 menu za den, tedy při 24 otevřených dnech se měsíčně prodá celkem 1440 menu. Příprava všech menu trvá denně 1,5 h a s tímto údajem se počítá v kalkulaci přímé. Pracovní doba zaměstnanců je 8 hodin denně 6 dní v týdnu, tedy 192 h měsíčně. U nepřímých nákladů je použita prostá kalkulační metoda dělením.

Jako příklad poledního menu jsme zvolily brokolicovou polévku a palačinku se špenátem, žampiony a dvěma druhy sýru. Veškeré kalkulační náklady jsou vypočítány na jednu porci, viz Příloha č. 2.

Nejdříve jsme vypočítaly celkové suroviny tohoto menu na jednu porci (přímé náklady), které činí 20,20 Kč. Dále jsme vypočítaly přímé mzdy, které činí 2,87 Kč. Do přímých mezd byla zahrnuta mzda kuchaře a také OSSZ a ZP OSVČ. Ostatní přímé náklady obsahovaly položku záloh OSSZ a ZP kuchaře a dále také energii. Další položkou byla výrobní režie, do které jsme zahrnuly odpisy a pomocný materiál. Výsledek výrobní režie činí 2,15 Kč. Po sečtení položek celkové suroviny, přímé mzdy, ostatní přímé náklady a výrobní režie jsme dostaly vlastní náklady výroby, které činí 25,22 Kč.

Pro výpočet vlastních nákladů výkonu jsme přičetly k vlastním nákladům výroby správní režii, do které jsme zahrnuly nájem, telefonní poplatky a internet. Částka vlastních nákladů výkonu činí 32,86 Kč.

K vlastním nákladům výkonu byla přičtena odbytová režie, která je složena z jedné složky, a tou je reklama. Po přičtení nám vyšla částka úplných vlastních nákladů 33,55 Kč. Cenu jednoho menu jsme stanovily na 75 Kč, z toho zisk činí 41,45 Kč.

Cena menu byla tedy stanovena na 75 Kč, což je blíže optimu provedeného holandského testu cenové citlivosti, které činilo 80 Kč. Cena 80 Kč, by byla stejná, jakou má naše největší konkurence, kterou je Café au pére tranquille. Protože si na začátku podnikání chceme zajistit velký přísun zákazníků, budeme prodávat menu za 75 Kč, což je o 5 Kč levnější než u naší velké konkurence, přičemž ziskovost bude stále vyšší než 50 %, neboť nákladovost jednoho poledního menu je 45 %.

3.8.3 Bod zvratu poledního menu

Bod zvratu je důležitým nástrojem pro rozhodování o produkci. Vypočte se dle vzorce $BZ = \text{fixní náklady} / (\text{cena} - \text{variabilní náklady})$. K tomuto výpočtu je zapotřebí rozlišit náklady fixní, viz Tab. 3.8.3: Fixní náklady, a variabilní, viz Tab. 3.8.3.: Jednotkové variabilní náklady.

Tab. 3.8.3: Fixní náklady palačinkárny

Fixní náklady (FN)	
Nájemné prostor	10 000 Kč
Měsíční odpis hmotného majetku	1 116,67 Kč
Měsíční odpis nehmotného majetku	916,67 Kč
Marketing	1 000 Kč
Telefonní poplatky + internet	1 000 Kč
Fixní náklady celkem	14 033 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Fixní náklady jsou stanoveny za 1 měsíc, a jejich celková částka činí 14 033 Kč.

Tab. 3.8.3: Jednotkové variabilní náklady palačinkárny

Variabilní náklady (vn)	
Suroviny na menu	20,20 Kč
Přímé mzdy	2,87 Kč
Ostatní přímé náklady	1,32 Kč
Var. náklady na jednotku	24,39 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

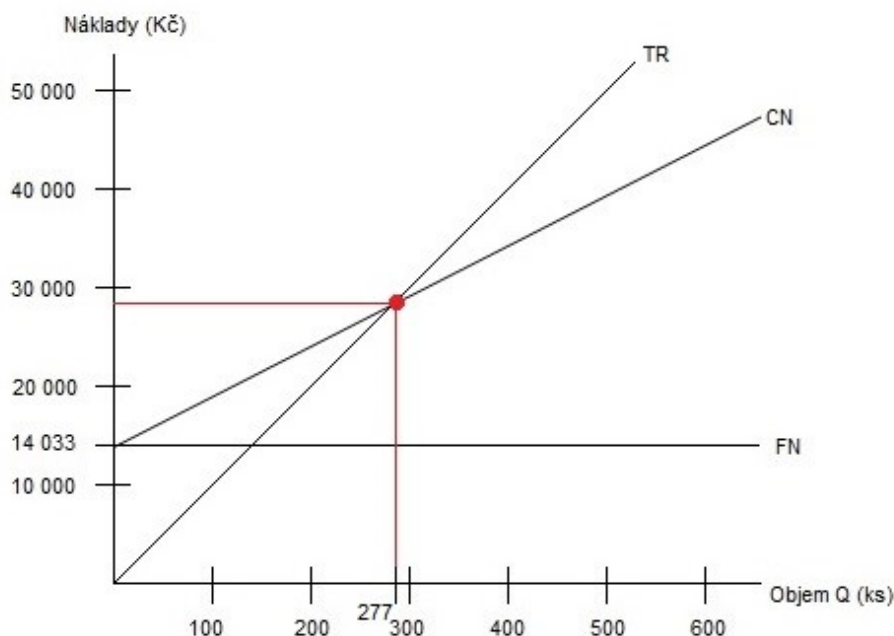
Variabilní náklady jsou stanoveny na jednotku produkce. V ostatních přímých nákladech je zahrnuta záloha OSSZ a ZP kuchaře, a energie. Fixní náklady činí 14 033, cena menu činí 75 a variabilní náklady na jednotku jsou 24,39 Kč.

Nyní máme pro výpočet všechny potřebné údaje a můžeme dosadit do vzorce BZ.

$$BZ = 14\,033 / (75 - 24,39)$$

$$BZ = 277 \text{ ks}$$

Graf 2.8.3: Bod zvratu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výpočtu bodu zvratu vyplývá, že minimální objem měsíční produkce poledních menu je 277 ks. Pro ověření jsme sestrojily graf, který nám náš výpočet potvrdil, viz

Graf 3.8.3: Graf bodu zvratu. Denně musíme tedy prodat zaokrouhleně 12 poledních menu.

3.8.4 Plán tržeb a nákladů

V této části jsme nejdříve sestavily plán tržeb s tabulkou celkových denních tržeb, z které jsme mohly spočítat celkové roční tržby. Dalším výpočtem je výpočet nákladů, u kterých jsme nejdříve vypočetly mzdové náklady a následně jsme provedly výpočet celkových měsíčních nákladů.

Plán tržeb

V palačinkárně bude dohromady 20 míst k sezení. Dopoledne očekáváme nejméně zákazníků, naopak v době poledních menu předpokládáme přibližně 60 prodaných menu. Při prodeji poledního menu očekáváme průměrnou útratu 100 Kč, protože kromě menu, jehož cena činí 75 Kč, si také zákazníci dají něco k pití. Po skončení prodeje poledního menu nabízíme kávu, vína, zmrzlinové poháry, saláty, malá jídla i hlavní chody. Průměrnou útratu v tomto čase předpokládáme 110 Kč. Stejnou nabídku nabízíme i v dopoledních hodinách, kdy je průměrná útrata odhadována na 80 Kč, viz Tab. 3.8.4: Celkové denní tržby.

Tab. 3.8.4: Celkové denní tržby palačinkárny

Časový interval	Počet zákazníků za hodinu	Průměrná útrata	Tržba za interval
8:00 - 11:00	2	80	480 Kč
11:00 - 15:00	15	100	6 000 Kč
15:00 - 20:00	10	110	5 500 Kč
Celkové denní tržby			11 980 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Denní tržby jsou tedy 11 980 Kč, měsíční 287 520 Kč a za rok 2017 s počtem šesti měsíců od začátku podnikání je to dohromady 1 725 120 Kč.

Plán nákladů

V bistru budeme zaměstnávat pouze 1 zaměstnance a to kuchaře. Pro společníky není stanovena mzda, ale pouze minimální záloha na sociální zabezpečení

a zdravotní pojištění, kterou je nutno jako osoba výdělečně činná odvádět. Měsíční zisk pak bude rozdělen rovným dílem, viz Tab. 3.8.4: Celkové mzdové náklady.

Tab. 3.8.4: Celkové mzdové náklady palačinkárny

Kuchař:	Hrubá mzda	18 048 Kč
	OSSZ + ZP	6 316 Kč
	Celkové mzdové náklady	24 364 Kč
OSVČ:	Min. zálohy OSSZ	2 061 Kč
	Min. zálohy ZP	1 906 Kč
	Celkové mzdové náklady	3 967 Kč
Mzdy celkem:	Kuchař + min. zálohy u OSVČ	28 331 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

U poledního menu je nákladovost 45 %. U snídaně a odpoledního a večerního prodeje je předpokládaná nákladovost 40 %, jelikož představují menší surovinovou náročnost a jídlo se skládá pouze z jednoho chodu. Další měsíční náklady jsou popsány v následující tabulce 3.8.4: Měsíční náklady.

Tab. 3.8.4: Měsíční náklady palačinkárny za rok 2017

Měsíční přehled nákladů 2017	
Nájem prostor	10 000 Kč
Nájem kávovaru	1 000 Kč
Mzdové náklady	28 331 Kč
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 316 Kč
Energie	10 000 Kč
Hygienické prostředky	800 Kč
Odpisy SW	917 Kč
Odpisy hmotného majetku	1 117 Kč
Suroviny celkem	122 208 Kč
<i>Ráno + dopoledne (40%)</i>	4 608 Kč
<i>Polední menu (45%)</i>	64 800 Kč
<i>Odpoledne + večer (40%)</i>	52 800 Kč
Reklama, marketing	1 000 Kč
Telefonní poplatky + internet	1 000 Kč
Boxy na jídlo sebou	250 Kč
Měsíční náklady celkem	182 939 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Po sečtení měsíční náklady činí 182 939 Kč.

3.8.5 Předpokládaný cash flow

Cash flow neboli plán peněžních toků byl sestaven za první tři roky podnikání, přičemž v 1. roce podnikání bylo počítáno pouze s 6 měsíci. Díky tomuto finančnímu výkazu můžeme zjistit, zda podnik bude mít dostatek peněžních prostředků, viz Tab. 3.8.5: Předpokládaný CF.

Tab. 3.8.5: Předpokládaný CF palačinkárny

Položka	2017	2018	2019
PS PP	20 000,00 Kč	1 307 834,00 Kč	2 505 544,00 Kč
Příjmy z prodeje	1 725 120,00 Kč	3 881 664,00 Kč	4 369 188,00 Kč
Příjmy celkem	1 725 120,00 Kč	3 881 664,00 Kč	4 369 188,00 Kč
Zřizovací výdaje	123 000,00 Kč	—	—
Výdaje na suroviny	733 248,00 Kč	1 652 026,00 Kč	1 861 941,00 Kč
Nájem prostor	60 000,00 Kč	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč
Nájem kávovaru	6 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Mzdové výdaje	169 986,00 Kč	606 336,00 Kč	606 336,00 Kč
Výdaje na soc. a zd. p.	37 896,00 Kč	136 992,00 Kč	136 992,00 Kč
Energie	60 000,00 Kč	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč
Hygienické prostředky	4 800,00 Kč	9 600,00 Kč	9 600,00 Kč
Reklama, marketing	6 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Telefonní poplatky, internet	6 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Boxy na jídlo sebou	1 500,00 Kč	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč
Výdaje celkem	1 208 430,00 Kč	2 683 954,00 Kč	2 893 869,00 Kč
Výsledek CF	516 690,00 Kč	1 197 710,00 Kč	1 475 319,00 Kč
KS PP	536 690,00 Kč	2 505 544,00 Kč	3 980 863,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Do položky zřizovací výdaje byly zahrnuty dílčí položky, kterými jsou: poplatek za založení živnosti, kauce makléři, provize makléři, hmotný a nehmotný majetek. Již v 1. roce nás potěšila velmi pozitivní částka 536 690 Kč. V dalších letech, kdy se bude podnikat celých 12 měsíců, by se měl konečný stav peněžních prostředků navyšovat, a v roce 2019 by měl dosáhnout částky až 3 980 863 Kč. Příčinou kladného konečného stavu jsou vysoké příjmy z prodeje.

3.8.6 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je sestaven pomocí následujících tabulek. V roce 2018 a 2019 očekáváme meziroční nárůst tržeb o 10 % u snídaní, 15 % u poledních menu a

10 % odpoledne a večer. Dále v druhém roce podnikání (2018) počítáme s přijetím dalšího zaměstnance, kterým bude vykonávat funkci pomocné síly v kuchyni. Hrubá měsíční mzda pomocné síly se plánuje na 15 000 Kč (180 000 Kč ročně) a odvody na její zdravotní pojištění a sociální zabezpečení budou v hodnotě 5 100 Kč (61 200 Kč ročně). Nejdříve tedy předpokládaný vývoj tržeb, viz Tab. 3.8.6: Celkové předpokládané tržby.

Tab. 3.8.6: Celkové předpokládané tržby palačinkárny za rok 2017, 2018, 2019

Tržby	Měsíční 2017	Roční 2017	Měsíční 2018	Roční 2018	Měsíční 2019	Roční 2019
Snídaně	11 520 Kč	69 120 Kč	12 672 Kč	152 064 Kč	13 939 Kč	167 268 Kč
Polední menu	144 000 Kč	864 000 Kč	165 600 Kč	1 987 200 Kč	190 440 Kč	2 285 280 Kč
Odpoledne + večer	132 000 Kč	792 000 Kč	145 200 Kč	1 742 400 Kč	159 720 Kč	1 916 640 Kč
Celkem	287 520 Kč	1 725 120 Kč	323 472 Kč	3 881 664 Kč	364 099 Kč	4 369 188 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce jsou pro lepší přehled zvlášť zachyceny měsíční a roční náklady. V roce 2017 jsme počítali s tržbami pouze za 6 měsíců, neboť začínáme podnikat od 1. 7. 2017.

Dále jsme sestavily přehled vývoje nákladů. V roce 2017 počítáme opět pouze s 6 měsíci, viz Tab. 3.8.6: Přehled celkových nákladů.

Tab. 3.8.6: Přehled celkových nákladů palačinkárny za rok 2017, 2018, 2019

Roční přehled nákladů	2017	2018	2019
Nájem prostor	60 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Nájem kávovaru	6 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Mzdové náklady	169 986 Kč	606 336 Kč	606 336 Kč
Náklady na soc. z. a zd. pojištění	37 896 Kč	136 992 Kč	136 992 Kč
Energie	60 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Hygienické prostředky	4 800 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
Odpisy SW	5 502 Kč	11 000 Kč	11 000 Kč
Odpisy hmotného majetku	6 702 Kč	20 100 Kč	26 800 Kč
Suroviny celkem	733 248 Kč	1 652 026 Kč	1 861 941 Kč
<i>Snídaně (40%)</i>	27 648 Kč	60 826 Kč	66 909 Kč
<i>Polední menu (45%)</i>	388 800 Kč	894 240 Kč	1 028 376 Kč
<i>Odpoledne + večer (40%)</i>	316 800 Kč	696 960 Kč	766 656 Kč
Reklama, marketing	6 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Telefonní poplatky + internet	6 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Boxy na jídlo sebou	1 500 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Roční náklady celkem	1 097 634 Kč	2 715 054 Kč	2 920 669 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě odpisů u hmotného majetku je nutné si uvědomit vývoj odpisů a zařazení do užívání až 1. 7. 2017. Mzdové náklady v roce 2018 vzrostly nejen z důvodů mzdy nového zaměstnance, ale také navýšením záloh zdravotního a sociálního pojištění OSVČ, které v roce 2017 budeme platit v minimální zákonem stanovené výši, viz Tab. 3.8.6: VZZ.

Tab. 3.8.6: VZZ palačinkárny za rok 2017, 2018, 2019

VZZ	2017	2018	2019
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 725 120 Kč	3 881 664 Kč	4 369 188 Kč
Výkonová spotřeba	-877 548 Kč	-1 940 626 Kč	-2 150 541 Kč
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	-799 548 Kč	-1 784 626 Kč	-1 994 541 Kč
<i>Služby</i>	-78 000 Kč	-156 000 Kč	-156 000 Kč
Přidaná hodnota	847 572 Kč	1 941 038 Kč	2 218 647 Kč
Osobní náklady	-207 882 Kč	-743 328 Kč	-743 328 Kč
<i>Mzdové náklady</i>	-169 986 Kč	-606 336 Kč	-606 336 Kč
<i>Náklady na soc. z. a zdr. pojištění</i>	-37 896 Kč	-136 992 Kč	-136 992 Kč
Úpravy hodnot dl. hmotného majetku	-6 702 Kč	-20 100 Kč	-26 800 Kč
Úpravy hodnot dl. nehmotného majetku	-5 502 Kč	-11 000 Kč	-11 000 Kč
Provozní výsledek hospodaření	627 486 Kč	1 166 610 Kč	1 437 519 Kč
Daň z příjmu za běžnou činnost (15%)	94 123 Kč	174 992 Kč	215 628 Kč
Výsledek hospodaření za účetní období	533 363 Kč	991 619 Kč	1 221 891 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Do položky „Spotřeba materiálu a energie“ jsou zahrnuty položky: suroviny, energie, hygienické prostředky a boxy na jídlo. V položce „Služby“ jsou započítány položky: nájemné prostor, nájemné kávovaru, reklama a telefonní poplatky.

Rozdělení zisku mezi 2 FO

Zisk bude rozdělen rovným dílem mezi 2 společníky. Jako OSVČ můžeme uplatnit slevu na poplatníka ve výši 24 840 Kč za rok.

V prvním roce podnikání činí čistý zisk na osobu 24 293 Kč, v druhém roce 43 387 Kč a ve třetím 52 982 Kč. S platbou záloh na sociální a zdravotní pojištění jsme již počítali ve mzdách, tudíž je to opravdu čistý zisk, viz Tab. 3.8.6: Rozdělení zisku.

Tab. 3.8.6. Rozdělení zisku palačinkárny mezi 2 FO

Rozdělení zisku mezi 2 FO	2017	2018	2019
Zisk před zdaněním pro 2 FO	627 486 Kč	1 166 610 Kč	1 437 519 Kč
Zisk před zdaněním pro 1 FO	313 743 Kč	583 305 Kč	718 760 Kč
Daň z příjmu FO (15%)	47 061 Kč	87 496 Kč	107 814 Kč
Sleva na poplatníka	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč
Daň po slevě	22 221 Kč	62 656 Kč	82 974 Kč
Čistý roční zisk 1 FO	291 522 Kč	520 649 Kč	635 786 Kč
Čistý měsíční zisk 1 FO	24 293 Kč	43 387 Kč	52 982 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Abychom si vytvořili i rezervu do budoucna, tak každý měsíc odloží každý společník 4 000 Kč. Tato rezerva bude sloužit ke krytí nečekaných vzniklých nákladů v budoucnu. Měsíčně bude uspořeno 8000 Kč. Za rok 2017 bude uspořeno 48 000 Kč, a v dalších letech 80 000 Kč. Peníze budou uloženy na účtu v bance.

Vzhledem k výše uvedeným výsledkům jsme se jednoznačně rozhodly využít služeb Airbank, přičemž budeme pro vklady hotovosti využívat nedalekou pobočku na adrese: Rudná 114/3114, Ostrava-Zábřeh. Rozhodujícími kritérii byly tedy bezkonkurenční ceny a relativní dostupnost pobočky.

3.9 Hodnocení rizik

Pro identifikaci rizik jsme vycházely ze SWOT analýzy. Podle našich slabých stránek a ohrožení jsme našly následující rizika:

Riziko vstupu na trh nové konkurence-Velkým rizikem by pro nás bylo, kdyby se v naší lokalitě usídlila nová palačinkárna nebo se do této lokality přemístila stávající konkurence. Kdyby začala v naší lokalitě podnikat nová palačinkárna, tak by to bylo rizikem nejen pro nás, ale také pro onu novou palačinkárnu. Většinou se nové podniky snaží uchytit tam, kde je vzdálenost od konkurence co největší.

Riziko masivního nárůstu cen surovin – V posledních letech se ceny surovin postupně zvyšují, takže v blízké budoucnosti jen stěží můžeme očekávat pokles cen. Rizikem by pro nás bylo, kdyby se ceny suroviny zvýšily na tolik, že bychom nemohly

dosahovat zisku. Taková situace by mohla nastat při opravdu špatné ekonomické i zemědělské situaci.

Riziko nedostatku zákazníků – Příčinou tohoto rizika může být neprodejnost našich jídel z různých důvodů. Jedním z důvodů může být, že většině našim zákazníkům nemusí naše jídla chutnat, nebo se jim nemusí líbit prostředí naší restaurace, ale to už záleží na vkusu zákazníků, který je u každého individuální. Další příčinou může být věrnost zákazníků u naší konkurence. Ze zákazníků se zaměřujeme hlavně na obyvatele Ostrava-Jih, ale i tito lidé si mohou dojet až do centra za svou oblíbenou palačinkárnou. Samozřejmě se nemusí jednat jen o konkurenci sídlící v centru, ale také v Porubě.

4 Shrnutí a doporučení

Z vypracovaného podnikatelského záměru palačinkárny Pallacini můžeme nyní projekt zhodnotit a provést doporučení.

4.1 Silné a slabé stránky palačinkárny

Nejdříve si shrneme naše silné stránky a příležitosti. Mezi výhody palačinkárny patří pronájem již částečně zařízená restaurace, která nám ušetří náklady na nákup zařízení. Tou největší výhodou pro palačinkárnu jsou ale bezlepkové palačinky, které v Ostravě nemají konkurenci, a naše palačinkárna tak může přitáhnout širší okruh zákazníků, do kterého spadají i lidé s bezlepkovou dietou. Příležitostí pro nás může být příznivá lokalita Ostravy, neboť právě v této lokalitě (Ostrava-Jih) sídlí největší počet obyvatel v Ostravě.

Největší hrozbou palačinkárny je velká konkurence sídlící v centru Ostravy, která může v jídelním lístku nabídnout více pokrmů i nápojů než naše palačinkárna. Oproti naší konkurenci neposkytujeme tak širokou nabídku francouzských specialit a desertů. Z této hrozby plyne nebezpečí nedostatku zákazníků, kteří dají přednost naší velké konkurenci. Proto by bylo pro palačinkárnu prospěšné v dalších letech svou nabídku rozšířit, aby se mohla přiblížit své velké konkurenci.

4.2 Finanční stránka palačinkárny

V rámci finančního plánu jsme nejprve sestavily zahajovací rozvahu, a spočítaly jsme odpisy hmotného a nehmotného majetku. Základní kapitál činí 120 000 Kč, který je tvořen vkladem obou zakladatelek.

Kalkulace poledního menu vyšla o 5 Kč levnější, než je částka, která vyšla v Holandském testu, a zároveň je cena poledního menu levnější než u naší velké konkurence, přičemž zisk činí 55 % z prodejní ceny.

Z výpočtu bodu zvratu jsme zjistili, že musíme prodat alespoň 12 poledních menu, aby podnik nebyl ztrátový.

Výpočet předpokládaného CF nám přinesl velmi atraktivní čísla, která říkají, že podnik bude v prvních třech letech vykazovat kladný stav peněžních prostředků.

Z plánovaného zisku a ztrát jsme zjistily, že v prvním roce by podnik měl vykazovat zisk, a stejně tak i v dalších letech. Z tohoto vypracovaného finančního plánu lze vyčíst realizovatelnost projektu, neboť předpokládáme zisk již v prvním roce, a pokud se nic nepokazí, tak i v letech dalších. Samozřejmě jde pouze o předpoklad, skutečnost může být jiná.

4.3 Časový plán

Palačinkárnu plánujeme otevřít 1. 7. 2017, takže v prvním roce budeme podnikat pouze 6 měsíců, se kterými jsme počítaly ve všech finančních výpočtech.

V prvním roce plánujeme nabrat pouze jednoho zaměstnance, a tím je kuchař. Neočekáváme mnoho zákazníků, proto si myslíme, že jeden kuchař nám postačí. Kuchaře chceme najít alespoň měsíc před začátkem podnikání, aby mohl být jednou ze zakladatelek, která vlastní znalost přípravy francouzských pokrmů, zaučen.

V dalším roce, kdy předpokládáme větší obsazenost restaurace zákazníky, plánujeme přijmout pomocnou sílu do kuchyně, neboť by příprava jídel pro více zákazníků jednoho kuchaře zatížila. Mzda pomocné síly byla do kolonky roku 2018 započítána, tudíž došlo v tomto roce k nárůstu mzdových nákladů.

Po třech letech plánujeme rozšířit nabídku jídel, abychom se mohly přiblížit naší velké konkurenci Café au pére tranquille. To vše ale závisí na návštěvnosti naší palačinkárny.

4.4 Rizika realizace podnikatelského záměru

Jedním z rizik je riziko vstupu na trh nové konkurence v lokalitě, ve které plánujeme podnikat. Situaci vstupu na trh nové konkurence však nepřikládáme velkou pravděpodobnost, že by tato situace mohla nastat, neboť se většinou snaží podniky uchytit tam, kde je vzdálenost od konkurence co největší.

Velkým rizikem pro nás může být, že lidé dají přednost naší velké konkurenci sídlící v centru Ostravy, která poskytuje širokou nabídku francouzských specialit. Tato restaurace si získala svou rozmanitostí široký okruh zákazníků, proto je pro nás největším rizikem to, že zákazníci budou věrni této palačinkárně. U rizika plynoucího z nedostatku zákazníků může být příčinou také neprodejnost našich jídel z různých důvodů. Jedním z důvodů může být, že našim zákazníkům nemusí palačinky a další jídla na francouzský způsob chutnat, a mohou tím pádem dát přednost klasickým palačinkám. To už ale záleží na vkusu a chuti zákazníků, která je u každého individuální. Ale protože naši velkou konkurenci sídlící v centru navštěvuje spousta zákazníků, kteří si tradiční francouzské palačinky oblíbily, myslíme si, že by neměl být velký problém, aby si lidé oblíbily i ty naše.

4.5 Doporučení

Z rizik, které byly definovány v předchozí kapitole jsme usoudily, že by bylo vhodné rozšířit v dalších letech naši nabídku o další tradiční francouzské pokrmy, abychom se mohli o něco více přiblížit naší velké konkurenci sídlící v centru.

Na bezlepkové palačinky, které jsou naší silnou zbraní proti naší konkurenci, chceme lidi upozornit nejen na Instagramu a Facebooku, ale také na letáčkách, které budou vylepeny v městské části Ostravy – Jih před začátkem otevření. Také na letáčkách budou lidé seznámeni s cenou našeho poledního menu, které je o 5 korun levnější než u naší velké konkurence. Tyto dvě velké výhody, které přináší náš podnik, chceme předložit našim zákazníkům, a zvýšit tak návštěvnost naší palačinkárny.

Ze sestavení tohoto podnikatelského záměru lze usoudit realizovatelnost plánu palačinkárny Palaccini, která zahájí svůj provoz od 1. 7. 2017 v pronajatých prostorech

obchodního centra na ulici Vítkovická v Ostravě – Zábřehu. Tento podnik založen jako živnost bude poskytovat svým zákazníkům službu v oblasti hostinské činnosti, která bude zahrnovat přípravu a prodej tradičních francouzských palačinek, toastů, salátů, zmrzlinových pohárů, a na trhu může zaujmout nabídkou bezlepkových palačinek, které v Ostravě nemají konkurenci.

5 Závěr

Cílem této práce bylo zpracovat podnikatelský záměr pro malý podnik.

V této práci jsme mohli zjistit, že zpracovat podnikatelský plán není jen tak, vyžaduje to spoustu přemýšlení, propočtů i analyzování, ale také času. Investování tohoto času do zpracování plánu, nám ale přinese plody v podobě odpovědí na některé otázky a odhalení rizik, které plynou se započítáním daného podnikání. Zkrátka odhalí, zda bude náš projekt životaschopný.

V teoretické části této práce byly vysvětleny pojmy, které souvisely s podnikáním, i podnikatelským plánem. Dále byl uveden postup pro zpracování, a dozvěděli jsme se o desateru, podle kterého by se měl řídit každý podnikatel.

Praktická část této práce uvedla teoretické poznatky do praxe, tudíž vše, co bylo uvedeno v postupu pro sestavení podnikatelského plánu, bylo přeneseno do reální podoby. Jako příklad malého podniku, byla vybrána palačinkárna, která spadá do hostinské činnosti. Jako právní forma podnikání byla zvolena živnost.

Pro tento podnik byl sestaven plán funkčních míst, který zahrnuje organizační strukturu, rozdělení funkčních míst v podniku, a rozhodovacích pravomocí. Dále byla sestavena analýza makroprostředí a mezoprostředí, kde jsme analyzovaly stávající konkurenci, potenciální konkurenci, substituty, dodavatele a zákazníky. Kromě toho byla sestavena analýza mikroprostředí, ve které jsme odhalily naše silné a slabé stránky, příležitosti i ohrožení. Dále následoval marketingový plán, kde byl rozebrán marketingový mix, a finanční analýza, kde jsme provedly všechny potřebné propočty týkající se nákladů i zisku. Na závěr byla provedena analýza rizik, ve které jsme zhodnotily jednotlivá rizika, se kterými se může tento podnik setkat.

Toto zpracování plánu nám pomohlo nalézt odpovědi na otázky financí, rizik i příležitostí, a zhodnotit tak celý projekt.

Seznam použité literatury

Literární zdroje:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024709392.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejčastějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 9788086929262.

KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH. *EKONOMIKA pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. 5. uprav. vyd. Praha: EDUKO, 2013. ISBN 9788087204757.

KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH. *EKONOMIKA pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. 4. uprav. vyd. Praha: EDUKO, 2011. ISBN 9788087204443.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 9788025116050.

LAMBDEN, John a David TARGETT. *Hospodaření podniku: hospodaření malého a středního podniku nebo živnosti*. Praha: Profess Consulting, c2005. Cesta k finanční svobodě. ISBN 8072590170.

MIKUŠOVÁ, Marie. *Podnikání v praxi: praktický průvodce pro podnikatele*. Ostrava: Arnet onLine, 2004. ISBN 802393953X.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 8073570467.

ŠTĚPÁNOVÁ, Silvie. *Zakládáme a provozujeme živnost: podnikání podle živnostenského zákona*. Brno: Computer Press, 2007. Právo pro denní praxi (Computer Press). ISBN 9788025117354.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745206.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 9788074001154.

Internetové zdroje:

Indexy spotřebitelských cen - inflace - leden 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-leden-2017>

Základní informace o městském obvodu Ostrava-Jih. In: *Statutární město Ostrava-oficiální portál* [online]. Ostrava: OVANET, 2014 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://ovajih.ostrava.cz/cs/o-jihu/zakladni-udaje>

Seznam zkratek

EU – Evropská unie

ČSSZ – Česká správa sociálního zabezpečení

VZZ – výkaz zisku a ztrát

CF – cash flow

BZ – bod zvratu

NP – podlaží

MHD – Městská hromadná doprava

OSSZ – Okresní správa sociálního zabezpečení

ZP – Zdravotní pojišťovna

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2017

.....
jméno a příjmení studenta